

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

*As Atividades de Enriquecimento Curricular:  
uma perspetiva sociológica*

Ângela Rafaela Meireles  
Almeida Pinto

**M**

2016



**Ângela Rafaela Meireles Almeida Pinto**

**As Atividades de Enriquecimento Curricular: uma perspetiva  
sociológica**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pelo Professor  
Doutor Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2016

# As Atividades de Enriquecimento Curricular: uma perspetiva sociológica

Ângela Rafaela Meireles Almeida Pinto

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo(a)  
Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves

## Membros do Júri

Professora Doutora Ana Isabel Couto

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Universidade do Porto

Professora Doutora Natália Azevedo

Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores

*Dedico este relatório ao meu noivo Pedro, porque  
sem ele não tinha conseguido.  
Sei que foste sem dúvida o meu principal apoiante e  
os teus conselhos e incentivos foram determinantes para o  
meu sucesso.  
Este relatório já era teu mesmo antes de eu o  
escrever!*

## Sumário

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de tabelas .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Lista de abreviaturas e siglas .....	xiii
Introdução .....	14
CAPÍTULO 1   O ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA .....	17
1.1. Modelos de Administração Pública .....	21
1.1.1. O modelo tradicional .....	22
1.1.2. O modelo liberal.....	23
1.1.3. O novo serviço público .....	25
1.1.4. Do Modelo Burocrático à Nova Gestão Pública .....	26
1.1.5. A Nova gestão Pública em Portugal.....	31
1.1.6. A Reforma Administrativa: o caso português .....	34
1.2. As Autarquias em Portugal: breve introdução .....	38
CAPÍTULO II   GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	43
2.1. Gestão de Recursos Humanos: breve introdução.....	43
2.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública .....	49
2.3. Práticas em Gestão de Recursos Humanos. ....	52
2.3.1. O recrutamento e seleção .....	55
2.3.1.1. O recrutamento e seleção dos técnicos AEC .....	59
2.3.2. O acolhimento .....	60
2.3.2.1. O acolhimento dos técnicos AEC .....	61
2.3.3. A avaliação de desempenho .....	62
2.3.3.1. A avaliação de desempenho dos técnicos AEC .....	70
CAPÍTULO III   ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO .....	71
3.1. Algumas considerações sobre o estágio: opções metodológicas .....	71
3.2. A instituição de estágio .....	76

3.3.Análise e descrição das tarefas desenvolvidas no estágio .....	84
<b>CAPÍTULO IV   O FUTURO: PROPOR E MELHORAR</b> .....	90
4.1.Sugestões de intervenção: o que o futuro reserva? .....	90
4.2.Apreciação global do estágio .....	95
Conclusão .....	101
Referências bibliográficas .....	105
Anexos .....	111
Anexo 1 .....	112
Anexo 2 .....	137
Anexo 3 .....	161
Anexo 4 .....	163
Anexo 5 .....	165
Anexo 6 .....	167
Anexo 7 .....	169
Anexo 8 .....	171
Anexo 9 .....	173

## Agradecimentos

Este trabalho é sem dúvida a concretização de um sonho, sendo que quando a maioria dizia que não era possível, a minoria esteve do meu lado e fez com que fosse possível hoje ter este trabalho concluído.

No que respeita aos agradecimentos tenho de começar pelo meu orientador, o professor doutor Carlos Gonçalves, pela paciência e compreensão ao longo de todo o ano, pelas palavras de incentivo, pelas sugestões e por acreditar sempre em mim. Este trabalho também é seu.

Ao professor doutor Eduardo Vítor Rodrigues por me proporcionar o estágio curricular na autarquia na área metropolitana do Porto. Obrigada! Queria ainda agradecer à Dra. Fátima Costa, Chefe do Departamento de pessoal por me apontar os caminhos a seguir. A todas as pessoas com quem durante quase cinco meses trabalhei e vi trabalhar. Em especial à Dra. Esmeralda Barbosa, à Dra. Sara Rocha, à Dra. Rita Vieira e à Dra. Sandra Vale que acompanharam de perto o meu trabalho e supervisionaram as minhas tarefas na autarquia. Obrigada por estarem sempre disponíveis para responder às minhas milhares de perguntas e pela troca de experiências profissionais e pessoais. Obrigada ainda à Sónia Silva, Anabela Silva e Carla Valente por me integrarem tão bem no vosso meio, pelas conversas, pelos almoços, pelos momentos de trabalho e pelos momentos de descontração. Um obrigada ainda a todos os outros trabalhadores que, de uma forma ou de outra, contribuíram para um ambiente muito divertido e saudável.

Aos meus amigos, que melhor do que ninguém, percebem o processo stressante e intensivo que é produzir uma tese de mestrado. À Lucy, à Fabi e à Mary pelas conversas infinitas das nossas dúvidas e pelos nossos medos e bloqueios. Obrigada meninas! À Joana e à Carla, colegas de orientação com quem partilhei os mesmos prazos e as mesmas exigências. Cada uma à sua maneira, mas mantivemo-nos o trio sensação!

Por último, mas não menos importante à minha família. Aos meus pais que apesar de viverem a 1600km diariamente nunca deixaram que eu perdesse o foco nem deixasse cair por terra todos os ensinamentos e princípios enquanto pessoa. Vocês acreditaram em mim até ao fim. Ao meu irmão, o meu maior crítico mas que me faz ser cada vez melhor. Finalmente, ao homem da minha vida. Ao meu noivo, namorado e melhor amigo. Obrigada por aturares o meu mau humor e nunca me deixares desistir. Obrigada por nunca desistires de mim mesmo quando eu desisto e por seres o meu pilar. Obrigada meu amor!

## Resumo

Com o presente trabalho pretendemos abordar detalhadamente todo o processo de recrutamento e seleção de técnicos de atividades de enriquecimento curricular. Este é um processo que é administrado pelas autarquias locais desde 2010, e decorre da descentralização do poder prevista no XVII Governo Constitucional, de modo a proceder a uma reestruturação da Administração Central do Estado.

As atividades de enriquecimento curricular consistem num programa que surge da necessidade de promover e melhorar o nível e a qualidade do ensino em Portugal, fazendo chegar a todos a possibilidade de aquisição de novas competências e de desenvolvimento de capacidades físicas, culturais, sociais e de relacionamento. Por outro lado funcionam também como um mecanismo de combate ao insucesso escolar. A publicação do Decreto-lei 212/2009 de 3 de Setembro, revisto pelo decreto-lei 169/2015 de 24 de Agosto ditou os primeiros concursos de recrutamento e seleção de técnicos de atividades de enriquecimento curricular, enquanto função das autarquias locais. Este trabalho surge assim como uma análise de todo o processo inerente ao recrutamento e seleção dos técnicos de atividades de enriquecimento curricular bem como uma reflexão crítica em torno do mesmo. Para isso, propomo-nos realizar um estudo microssociológico com base num estágio curricular numa autarquia na área metropolitana do Porto.

No que diz respeito à estrutura do relatório final podemos destacar alguns momentos específicos: em primeiro lugar torna-se pertinente fazer o enquadramento teórico no que se refere ao Estado e à Nova Gestão Pública, bem como à gestão de recursos humanos na administração pública. De seguida, a análise centrar-se-á no caso específico das atividades de enriquecimento curricular, fazendo referência às técnicas e metodologias adotadas. Por fim, apresentamos os resultados alcançados, sua análise e discussão, identificando vantagens e desvantagens, que culminará na produção de um relatório em torno dos mesmos com algumas sugestões de intervenção/alteração.

**Palavras-chave:** Administração pública e local; Nova Gestão Pública; Recrutamento e Seleção; Atividades de Enriquecimento curricular.



## **Abstract**

With this work we intend to address in detail the entire process of recruitment and selection of technical activities of curricular enrichment. This is a process that is administered by local authorities since 2010 and stems from the decentralisation of power provided for in the 17th century Constitutional Government in order to carry out a restructuring of the Central State Administration.

The activities of the curricular enrichment consists in a program that arises from the need to promote and improve the level and quality of education in Portugal, providing to all the possibility of acquiring new skills and capacity development of physical cultural social and relationship. On the other hand also function as a mechanism for combating school failure. The publication of the Decree Law 212/2009 on September 3 revised by Decree-law 169/2015 of August 24 dictated the first contest for recruitment and selection of technical for the activities of curricular enrichment as a function of local authorities. This work appears as an analysis of the entire process inherent in the recruitment and selection of activities to enrich the curriculum as well as a critical reflection around the same. For this reason, we propose to carry out a micro sociological study based on internship in an authority of the metropolitan area of Porto.

About the structure of the present work we can highlight some specific times. First it becomes relevant to make the theoretical framework about the State and the New Public Management as well as the management of human resources in public administration. Then the analysis will focus on the specific case of curricular enrichment making reference to the techniques and methodologies adopted. Finally we present the results achieved their analysis and discussion identifying advantages and disadvantages which will culminate in the production of a report with some suggestions of intervention/modification.

**Keywords:** Public and Local Administration; New Public Management; Recruitment and Selection; Curriculum Enrichment Activities.

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Alunos do 1º ciclo que frequentam Atividades de Enriquecimento Curricular no ano letivo 2015/2016.....	p.81
Gráfico 2 - Entidades Promotoras e parcerias.....	p.172

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Órgãos das Autarquias Locais.....	p.38
Tabela 2 - Ponderações da Avaliação curricular para os técnicos das atividades de enriquecimento curricular.....	p.59
Tabela 3 - Evolução do número de trabalhadores.....	p.77
Tabela 4 - Indicadores sociodemográficos dos Técnicos das atividades de enriquecimento curricular.....	p.83
Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores por cargo.....	p.164
Tabela 6 - Estrutura etária dos trabalhadores.....	p.166
Tabela 7 - Tipos de contratos dos trabalhadores.....	p.168
Tabela 8 - Evolução da taxa bruta de Natalidade em Portugal continental e no Concelho da entidade estudada.....	p.170

## **Índice de anexos**

Anexo 1 - Manual de recrutamento e seleção: Os técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular: Recrutamento e Seleção.....	p.111
Anexo 2 - Manual de acolhimento.....	p.137
Anexo 3 - Organograma da instituição de estágio.....	p.161
Anexo 4 - Distribuição dos trabalhadores por cargo.....	p.163
Anexo 5 - Estrutura etária dos trabalhadores.....	p.165
Anexo 6 - Tipos de contratos dos trabalhadores.....	p.167
Anexo 7 - Evolução da taxa bruta de Natalidade em Portugal continental e no Concelho da entidade estudada.....	p.169
Anexo 8 - Entidades Promotoras e parcerias.....	p.171
Anexo 9 - Exemplo de uma ficha de avaliação Curricular.....	p.173

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AEC	Atividades de Enriquecimento Curricular
CEE	Comunidade Económica Europeia
ETI	Escola a Tempo Inteiro
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
POCAL	Plano Oficial de Contabilidade da Administração Local
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
UE	União Europeia

## **Introdução**

O relatório de Estágio que agora apresentamos, intitulado "As Atividades de Enriquecimento Curricular: uma perspetiva sociológica", resulta de um estágio curricular com a duração de aproximadamente cinco meses (de 9 de Novembro de 2015 a 11 de Março de 2016), que teve lugar no Departamento de Pessoal e no Departamento de Educação de uma autarquia na área metropolitana do Porto. Este estágio inseriu-se no âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e visou acompanhar e monitorizar o processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular.

A realização do estágio teve como principal objetivo uma aprendizagem mais detalhada do papel de um sociólogo em contexto organizacional, levando em última análise à aquisição de novas competências. De um modo geral, através da realização do estágio era esperado um contacto mais direto com a realidade do mercado de trabalho, de desempenho de atividades profissionais que incluíssem as competências e conhecimentos adquiridos no decorrer da nossa formação académica em Sociologia. Por outro lado, era igualmente expectável que o estagiário adquirisse novas competências e conhecimentos de cariz não académico, nomeadamente na área dos recursos humanos bem como de todas as fases de um processo composto por diagnóstico, análise, planeamento, avaliação e consequente intervenção científica e técnica. Entre os restantes objetivos do estágio podemos enunciar a capacidade de resolução de problemas que pudessem surgir no contexto de estágio, o aprofundamento de trabalho em equipa bem como a adaptabilidade às mudanças de contexto profissional.

No que concerne às atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, foi estabelecido no protocolo de estágio e delineado pela Chefe do Departamento de Pessoal (supervisora do estágio na instituição), que a estagiária deveria acompanhar e analisar todo o processo inerente ao recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular, auxiliar em todas as atividades administrativas daí

decorrentes, acompanhar o período experimental dos técnicos supramencionados bem como todo o processo de avaliação de desempenho dos mesmos. Após tudo isto, torna-se pertinente ressaltar que ao longo de todo o processo foi necessário adotar uma atitude crítica e de resolução acerca dos pressupostos e das dinâmicas observadas.

Durante o período de estágio era pretendido o cumprimento e execução dos objetivos estabelecidos, bem como a recolha de todos os elementos possíveis e necessários para a elaboração do presente relatório. No final do estágio estávamos confortáveis com a quantidade e qualidade da informação recolhida que esteve na base da produção deste relatório de estágio, permitindo-nos ter uma visão completa acerca do processo que nos propusemos analisar.

Para alcançarmos os objetivos supramencionados, recorremos a um conjunto de operações metodológicas que nos remetem para a construção e aplicação de um conjunto de métodos e técnicas de recolha e tratamento de informação. Com efeito, o estágio na autarquia permitiu realizar um estudo microssociológico no que se refere ao processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular. Antes de mais importa ressaltar que, com base no trabalho que desenvolvemos, não é possível tecer qualquer tipo de generalizações, sendo que todas as informações e conclusões apenas podem ser relacionadas á autarquia em questão.

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em quatro capítulos: o estado e a nova gestão pública, a gestão de recursos humanos, o enquadramento do estágio e por último o futuro: propor e melhorar.

No primeiro capítulo focamo-nos na questão do Estado e da Nova Gestão Pública, analisando a evolução dos modelos de administração pública desde o século XX. Abordamos ainda o surgimento, evolução e características específicas da Nova gestão Pública e o modelo burocrático. Por outro lado, tentamos ter por referência o caso português especificamente. Ainda neste capítulo introduzimos a questão das autarquias em Portugal, de forma breve e sucinta.

No segundo capítulo incidimos a nossa análise na questão dos recursos humanos e a sua especificidade no âmbito da administração pública, desenvolvendo os tópicos do

recrutamento e seleção, acolhimento e avaliação de desempenho, enquanto objetos de análise essencial da nossa intervenção.

O terceiro capítulo resulta do trabalho específico realizado ao longo dos quase cinco meses de estágio. Reflete-se acerca das opções metodológicas, caracteriza-se a instituição onde se levou a cabo o estágio, descrevem-se de forma detalhada as atividades desenvolvidas no mesmo.

No último capítulo procedemos a uma reflexão em torno dos dados recolhidos, enunciando os principais obstáculos quer de natureza metodológica, quer de natureza organizacional com que nos deparamos ao longo do estágio. Ainda dentro deste capítulo, esboçamos um conjunto de sugestões de intervenção com a vista a um melhoramento de todo o processo que nos propusemos acompanhar e monitorizar, ou seja, o processo de recrutamento e seleção e tudo o que a ele subjaz.

Por fim, importa ainda ressaltar que o presente relatório de estágio se faz acompanhar pelo conjunto de documentos produzidos em sede de estágio, pedidos pela autarquia, seguindo especificamente em anexo o manual de acolhimento redigido especialmente para os técnicos das atividades de enriquecimento curricular e o manual de recrutamento onde se descreve de forma detalhada todas as etapas do processo de recrutamento dos técnicos mencionados.



## **CAPÍTULO 1 | O ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA**

### **Introdução**

A evolução e a mudança são conceitos centrais em todos os aspetos da vida humana. Tanto no espaço como no tempo, percebemos desde logo que nada se mantém igual por muito tempo, ou seja, sofrem alterações evolutivas ou rompem completamente, produzindo mudança. O século XX funcionou como um palco privilegiado destes conceitos. Travaram-se duas guerras mundiais, sucederam-se crises económicas, tendo particular interesse a de 1929 e a de 1973, surgiram várias organizações com carácter internacional, nomeadamente a ONU, a OCDE, o Banco Mundial e o FMI, a Europa unificou-se após a criação da UE, a União Soviética chegou ao fim e o muro de Berlim caiu. Podíamos continuar a elencar acontecimentos mas estes afiguram-se como os mais importantes e determinantes, impulsionadores das mais drásticas mudanças em termos sociais e económicos.

Por estas e outras razões, também o Estado não saiu ileso de transformações, vendo o seu papel sofrer mudanças consideráveis, embora nem sempre de forma linear mas com avanços e recuos. O liberalismo deu lugar ao progressivo intervencionismo, muito embora a partir de 1930 se perceba um reaparecimento das concepções neoliberais. Suportando este argumento temos vários autores, nomeadamente Sá, constatando que "[...] muito frequentemente, e para quem gosta de esquemas, refere-se uma evolução do estado liberal ou do capitalismo de concorrência para o chamado estado providência ou de capitalismo monopolista; a este teria sucedido a crise do estado providência, o apogeu das tendências neoliberais, ou de outro tipo, emergentes da referida crise do estado providência" (Sá, 2000, p.61).

O Estado Liberal do século XX caracterizava-se essencialmente por conceder elevada importância ao mercado, por se afastar da esfera individual dos cidadãos, estimulando as instituições representativas, permitindo uma interação entre os diferentes

agentes económicos. Jurgem Habermas chegou mesmo a defender que "o estado assegura no exterior a integridade territorial e a competitividade da economia nacional com meios políticos. No interior o meio de regulação que predominava até então, o poder legítimo serve essencialmente para manter as condições fiscais gerais de produção que tornam possível o processo de exploração do capital, processo que é regulado pelo mercado. Aqui a troca torna-se o meio de regulação dominante" (cit. por Sá, 2000, p.131).

Contudo, este modelo não teve a projeção esperada uma vez que nem sempre foi possível notar-se a separação entre política e economia, tecendo-se-lhe críticas, nomeadamente a partir do *crash* da bolsa americana, em 1929, pondo-se em causa as próprias bases do capitalismo liberal. A economia entra em depressão, provocando falência das empresas e um aumento do desemprego que teve repercussões diretas no rendimento dos cidadãos. Numa tentativa de solucionar todos estes problemas, o Estado Liberal viu-se obrigado a ir de encontro a uma visão intervencionista, procedendo "[...]a um aumento das estruturas, funções e responsabilidades (o New Deal no EUA, entre 1933 e 1937 é um dos exemplos históricos de uma maior intervenção do Estado)" (Cardoso, 2012, p.16).

De acordo com Fernandes (1995), o Estado, que se limitava a desempenhar tarefas soberanas tais como a representação diplomática nacional, a defesa nacional contra forças internas e externas, bem como a celebração de acordos internacionais e reclamação institucional dos direitos do Estado, viu a sua capacidade intervencionista e reguladora da vida social e económica aumentar em termos de intensidade e abrangência. Assim, podemos perceber que o último terço do século XX pauta-se por mudanças do papel do Estado, no que respeita à sua capacidade de intervenção e de regulação, mudanças estas que foram transversais também na questão dos modelos de gestão pública, e que funcionam como ponto de partida para aquilo que hoje conhecemos como *New Public Management*.

A intervenção do Estado passa essencialmente por uma estabilização da macroeconomia, por uma redistribuição da própria riqueza, por uma intervenção nos

mercados (de bens, serviços e trabalho), tentando ainda criar soluções que colmatem as falhas do capitalismo de mercado. Perante esta conjuntura, surge a generalização da segurança social após a II Guerra Mundial, assumindo contornos específicos nos diferentes países<sup>1</sup>. De um modo geral, podemos perceber que a reconfiguração do papel do Estado assenta, fundamentalmente, numa administração burocrática bem como no profissionalismo dos quadros que operam nas organizações públicas.

Assim, o Estado-Providência surge num contexto de pós-guerra e pela necessidade de uma intervenção estatal "na economia e na indústria para permitir a reconstrução do Estado Nação, por um lado, e por outro, da necessidade de se envolver na gestão de conflitos e concertação entre classes e grupos sociais para minimizar as desigualdades sociais decorrentes do modo de produção capitalista dominante" (Carvalho, 2009, p. 30). Por outro lado, podemos definir o Estado-Providência "como um estado que proporciona programas de combate à pobreza, ao desemprego, à exclusão social e que leva a cabo uma política que visa a redistribuição dos rendimentos, a igualdade de oportunidades de vida entre os cidadãos" (Rodrigues, 2005, p. 29).

De um modo geral, podemos concluir que este modelo veio redefinir a própria Administração Pública e a forma como esta se relaciona com os cidadãos, tendo como principais fundamentos solucionar as questões do desemprego crescente, do abrandamento económico e da proteção social. Isto consolidou-se através de projetos de investimento público de modo a não sobrecarregar a população desempregada e, simultaneamente, impulsionando a economia. Com efeito, criaram-se programas de serviço público nomeadamente nas áreas da saúde, da ação social, da educação e de combate à precaridade laboral, através nomeadamente de programas de formação profissional. Em última instância, isto provocou um desenvolvimento da própria Administração Pública no que diz respeito não só às suas competências e orçamento mas também nos funcionários e organismos públicos.

---

<sup>1</sup> O regime do Estado Novo colocou Portugal à margem deste processo de reconfiguração do Estado e da edificação do Estado-Providência.

A questão da redistribuição da riqueza funcionou como uma solução essencial no processo de reafirmação da Europa em contexto de pós-guerra. No que respeita ao mercado no modelo intervencionista, podemos perceber que foi confinado a um papel de gerador de recursos que visam apenas suprir as necessidades dos cidadãos, chegando mesmo a nacionalizar-se setores estratégicos da economia. Contudo, "o conceito de Estado planeador, produtor de bens e serviços e em última instância de empregador, começou a apresentar sinais de desgaste na segunda metade dos anos 1970 e início da década seguinte e deixou de concretizar aquilo a que se propusera" (Cardoso, 2012, p.17).

Com a recessão económica, motivada pelo choque petrolífero da década de 1970<sup>2</sup>, avistaram-se as primeiras dificuldades do modelo do Estado-Providência. As políticas de bem-estar social começam a ser encaradas como parte integrante do problema, chegando mesmo a sustentar "argumentos ideológicos assentes na tese de que o Estado é demasiado pesado e consome recursos em excesso, porque está envolvido em diversas actividades" (Carvalho, 2009, p. 34).

Em 1980, retomam-se algumas ideias do Estado Liberal, no sentido de minimizar a intervenção do Estado a nível social e económico. Passamos de um Estado interventor, sustentado pelos ideais da eficiência e da produtividade, para um Estado regulador. Ou seja, assistimos a uma restrição da intromissão do Estado, passando esta a ser a mínima "indispensável para o funcionamento político, à defesa dos direitos individuais, à defesa dos direitos de propriedade, à defesa do liberalismo de mercado e do sistema capitalista" (Rodrigues, 2005, p. 26). A iniciativa privada passa a ocupar papel de destaque.

Em suma, podemos constatar que o Estado-Providência opôs-se ao modelo liberal, defendendo o poder resolutivo da intervenção. No entanto, sucederam-se as reformas no âmbito administrativo, devendo as sucessivas crises não ser encaradas

---

<sup>2</sup> Foi o primeiro choque petrolífero de todos os tempos e provocou um aumento exponencial do preço do petróleo, sendo que, nem com um aumento dos impostos, os Governos conseguiram controlar o seu impacto na economia.

como mecanismos de afastamento do Estado no que respeita aos assuntos socioeconómicos, mas sim como tentativas de novas políticas governamentais, novas soluções, não existindo, até hoje, um fim concreto destes problemas. Assim, "a grande conclusão a tirar da época das várias crises – do Estado providência e de outros tipos de Estado – é a de que as situações não permitem definir linhas e perspectivas de evolução comuns para os vários sistemas, países, continentes; o fim da história continua a não passar de um desejo de quem formula tais teses" (Sá, 2000, p. 78).

### **1.1. Modelos de Administração Pública**

A gestão de recursos humanos é uma área na qual o enquadramento teórico é escasso, sendo uma área que evolui no mesmo sentido e com base nas teorias organizacionais bem como nas teorias comportamentais.

Sabemos que desde logo a gestão de recursos humanos é dotada de particularidades específicas, mas na Administração pública ainda mais. Por esta razão torna-se necessário, primeiramente, proceder a uma breve contextualização da administração pública e principais modelos do século XX.

Assim, podemos identificar três modelos mais proeminentes: o tradicional, o liberal e o do novo serviço público. Embora de formas diversificadas, em todos estes modelos percebemos uma separação entre a política e a administração, tal como iremos analisar de seguida. O modelo tradicional, caracterizado por um Estado empreendedor, constitui-se por base numa administração pública centrada no tipo-ideal de Weber, sendo uma administração que contrapõe "leis e procedimentos administrativos a valores, políticos a burocratas, onde prevalece a racionalidade do "homem administrativo" (Bilhim, 2006, p.114).

Por sua vez, o modelo liberal, com um Estado franqueador, caracteriza-se por uma administração pública ínfima, subordinada a uma dominação política e de mercado, que "contrapõe a política ao Estado; o mercado às organizações públicas, prevalecendo a racionalidade do "homem económico" (Bilhim, 2006, p.114).

Por último temos o modelo do novo serviço público que de uma forma geral se foca nos aspetos positivos dos modelos supramencionados, centrando-se numa racionalidade que seja simultaneamente política e estratégica.

### **1.1.1. O modelo tradicional**

O modelo tradicional ancora-se fundamentalmente no conceito de tipo-ideal de burocracia inaugurado por Max Weber, visando reformas que contribuam para uma melhoria da eficiência e eficácia e também um fortalecimento institucional no que respeita às organizações e poderes políticos.

O seu surgimento ocorre nos EUA e em Inglaterra, com base no conceito de sociedade industrial, e na Europa com base no conceito de Estado-nação, correspondendo, na segunda metade do século XIX, ao surgimento de vários movimentos. Estes, por sua vez, surgiam com vista a ultrapassar a visão patrimonial da administração. Já em meados do século XX emergiram preocupações relacionadas com o *Welfare State*, fomentando uma solidificação e alargamento desse mesmo modelo.

A conceção ortodoxa desenvolve-se, apresentando reformas que visem uma administração pública atuante, assente numa expansão do Estado e no surgimento de instituições fortes, capazes de maximizar respostas para os desafios sociais, dotada com as seguintes características: "planeamento e coordenação central da implementação de políticas públicas; aumento da capacidade de implementação de tais políticas, a todos os níveis das esferas do Estado; ocupação de postos chave por funcionários altamente treinados; ênfase na mística e capacidade do servidor público como incentivo para a inovação; limitação da interferência política na esfera administrativa, mediante contratos de gestão flexíveis; responsabilidade da base ao topo e direção do topo à base; ênfase no cidadão como utente" (Bilhim, 2006, p.115).

Hoje em dia, este modelo evoluiu para aquilo que conhecemos por *new public service*, termo este inaugurado por Janet e Robert Denhardt (2003). Neste sentido, e com base nesta nova interpretação da administração tradicional, segundo João Bilhim

torna-se fundamental "servir cidadãos e não clientes; refundar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente e atuar democraticamente; reforçar a obrigação da prestação de contas a todos os níveis da administração; servir mais do que mandar; dar ênfase às pessoas e não à produtividade" (Bilhim, 2006, p.115).

### **1.1.2. O modelo liberal**

O modelo liberal da Administração Pública ancora-se no conceito de mercado. Se analisarmos ao nível micro-organizacional percebemos que a conveniência das organizações públicas estão intrinsecamente relacionadas com as finalidades do mercado, sendo o seu valor expresso segundo o rácio custo/benefício. Assim, legitima-se um aumento da capacidade de decisão política do administrador, na hipótese deste estar submetido à conformação das orientações político-partidárias.

Este paradigma baseou-se nos postulados provenientes da intervenção estatal dos economistas clássicos, bem como dos simpatizantes da escola da escolha pública (*public choice*), sendo que estes se inspiraram na filosofia liberal proposta por Adam Smith e o pensamento económico da escola austríaca do século XIX. No entanto, importa ressaltar que foi apenas nos anos 80 do século XX que a escolha pública atingiu o seu apogeu, não só no meio académico mas também político.

Este modelo liberal surgiu com base numa imagem negativa da administração pública, onde existia "negligência quanto ao interesse público; excesso de despesa; falta de interesse do funcionário na obtenção de resultados; monopólio de funções; adopção pelos funcionários e administradores das políticas que lhes sejam mais favoráveis" (Bilhim, 2006, p.116).

No que diz respeito às características específicas deste modelo podemos enunciar as seguintes (Bilhim, 2006, p.116): a redução do tamanho do Estado pela privatização, terciarização, e voluntarismo; verifica-se uma desconcentração e descentralização de serviços; desregulamentação; a liderança política realiza-se desde a base até ao topo,

existindo lealdade entre os programas do governo; ocupação de cargos-chave por pessoas ligadas à vida político-partidária, substituindo funcionários de carreira; aplicação de técnicas de gestão por resultados ao nível da execução, como gestão por objetivos, prémios, incentivos por produtividade; as decisões passam a estar centradas na questão do custo/benefício.

Ainda neste sentido podemos acrescentar que tem um estilo de gestão autoritário e rígido, onde a ocupação dos cargos se rege com base em critérios essencialmente políticos e por isso não incentiva uma gestão participativa. Por outro lado, procede a privatizações e desregulamentações que em alguns momentos podem comprometer o serviço público em áreas onde ele é fundamental.

Com base nesta descrença face aos organismos públicos e suas capacidades no momento de promover o serviço público de forma integrada e funcional, o modelo coloca, assim, a política em oposição face à administração.

O modelo liberal da administração pública, nesta nova visão, ancora-se principalmente nas teorias da cidadania democrática, nos modelos da comunidade e sociedade civil e também no humanismo organizacional. No que respeita às teorias da cidadania democrática podemos perceber que se baseiam nos postulados o "governo somos nós" e "todos somos acionistas do Estado". Ou seja, defendem uma participação ativa dos cidadãos na administração da *polis*, onde essa participação deve depender do ser e não do ter. Os governos devem focar-se nos cidadãos, quer sejam dirigentes ou funcionários públicos, que se encarreguem de fazer o que lhes compete sem influência da autoridade do Estado em si.

Atualmente, assistimos ao retorno de conceitos como comunidade e sociedade civil, proporcionando-lhes centralidade na nossa conceção existencial. Este retorno deve-se em grande parte ao esforço feito no sentido do crescente individualismo, tal como ele é apresentado na teoria económica neoliberal, ou então para relembrarmos valores básicos da comunidade, onde todos vigiam todos, sendo "[...] a busca da comunidade uma procura de sentido para a existência individual" (Bilhim, 2006, p.117). Estarmos ancorados numa comunidade fornece-nos identidade individual e



grupal, um sentimento de pertença, onde nos empenhamos na sobrevivência da própria comunidade, aceitando a sua autoridade, algo que conjugado dá sentido à vida de cada indivíduo e onde a participação cívica se mede com base na participação familiar, nos grupos de trabalho, com os vizinhos ou outros grupos sociais e desportivos.

Por fim temos o humanismo organizacional que se opõe à perspetiva da escolha racional desenvolvida por Herbert Simon, apelando à liberdade individual dos funcionários nas organizações públicas e à moral elevada, por oposição aos modelos organizacionais fortemente hierarquizados e controlados.

### **1.1.3. O novo serviço público**

O novo serviço público da administração pública vem romper com os modelos anteriormente analisados. Segundo João Bilhim (2006), este modelo é composto por um conjunto de elementos que vão no sentido de servir cidadãos e não clientes, procurar o interesse público, valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora, pensar estrategicamente e atuar democraticamente, reforçar a prestação de contas da administração, servir mais do que mandar e a valorizar as pessoas tendo em conta mais do que apenas a sua produtividade.

Desde logo este modelo defende que o interesse público deve ser mais um resultado do diálogo e da partilha de valores do que de interesses individuais e egoístas, e por isso defende o pressuposto de servir cidadãos e não clientes. Por outro lado deve ser construído um interesse público com o objetivo de criar uma responsabilidade partilhada por todos. Promove ainda a valorização da cidadania e não da capacidade empreendedora através da promoção de ações dos funcionários e cidadãos envolvidos no desenvolvimento de tarefas úteis e necessárias para a sociedade. Ainda neste sentido, o modelo tende a promover um pensamento estratégico com formas de atuação democráticas, através da implementação de políticas e programas públicos que sejam mais económicos, eficientes e eficazes, desenvolvidas de forma participativa e em colaboração. Torna-se ainda necessário realçar a questão das contas, tornando-se

imprescindível um olhar atento não só face ao mercado mas também à própria Constituição da República, às suas leis, valores da comunidade, normas dos serviços, padrões profissionais e em última instância aos próprios interesses dos cidadãos. No que diz respeito à questão do pressuposto servir mais do que mandar, falamos mais concretamente numa liderança da sociedade por parte dos funcionários públicos e dirigentes em termos participativos, com o principal objetivo de satisfazer os interesses dos cidadãos. Por último, este modelo acredita que devemos valorizar não só a produtividade mas também as pessoas, uma vez que a atuação das organizações públicas, lucrará mais a longo prazo se adotar uma visão integradora e de respeito das pessoas na sua forma de atuação.

#### **1.1.4. Do Modelo Burocrático à Nova Gestão Pública**

A globalização e o aprofundamento das teses neoliberais nas últimas décadas têm funcionado como impulsionadores da perda de autonomia do Estado. A par das transformações do próprio capitalismo, assiste-se ao ressurgimento dos ideários neoliberais que enfraquecem os Estados Nacionais, sendo que a mudança no papel do Estado surge como um dos produtos dessas conceções. A par das mudanças político-ideológicas que anteriormente analisamos sobre o papel do Estado, também os modelos de gestão pública não saíram ilesos de transformações.

Tendo por base o axioma fundamental de Weber, onde este identifica "o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder das organizações burocráticas" (Secchi, 2009, p.351), foi possível destacar as principais características do modelo burocrático, sendo elas a impessoalidade, a formalidade e o profissionalismo. A ideia presente no Modelo Burocrático proposto por Weber imperou durante um longo período de tempo, funcionando como base para a edificação do processo da Nova Gestão Pública que vigora nos nossos dias. Segundo Weber, a burocracia apresenta-se como uma resposta infalível e indispensável na resolução dos problemas do sistema. No âmbito da administração, o conceito de burocracia conduz-nos à "fixação de áreas de

competências por regras explícitas, distribuição de tarefas segundo uma hierarquia assente numa autoridade centralizada, administração baseada em documentos escritos e procedimentos cujo domínio pressupõe aprendizagem, rotinização de tarefas, pessoal qualificado, ausência de apropriação dos meios de trabalho pelo pessoal, disciplina, retribuição e carreira segundo a idade e o mérito" (Sá, 2000, p.83).

Ou seja, este modelo de organização social que se demarcou a partir do século XIX, coloca a ênfase nas normas, nas leis, na eficiência e no conhecimento especializado, preservando em última instância uma separação entre a política e a administração pública. Segundo Carvalho (2009), enquanto à administração cabe coordenar e executar os programas políticos, à política compete tratar dos assuntos administrativos, que seriam cumpridos pelos profissionais integrantes das instituições.

Este modelo renega o papel interventivo e participativo do cidadão, uma vez que este apenas funciona como um recetor, onde todos estão em pé de igualdade visto que o interesse traçado era geral e não específico e individual, onde imperam os conceitos de igualdade e racionalidade.

O modelo burocrático ideal proposto por Max Weber foi alvo das mais variadas críticas, sendo considerado inadequado no que respeita ao contexto social, económico e institucional contemporâneo, devido à sua presumida insuficiência, morosidade e onde existe um desfasamento face às necessidades dos cidadãos.

Robert Merton, em 1949, protagoniza uma das críticas mais fortes ao modelo de Weber, através da análise das consequências negativas do mesmo nas organizações e demais aspetos da vida, chamando-lhes de disfunções burocráticas. As críticas atingiram um novo nível na década de 1980, "sustentadas, em grande parte na ideia da inevitabilidade da mudança, na certeza de que a burocracia do estado, com a sua tendência para a definição e imposição das necessidades públicas, rigidez organizacional, falta de responsabilização (...), tomada de decisão centralizada e concentração do poder profissional, tem os dias contados" (Carvalho, 2009, p.37). Foi com base nestas críticas que surge a Nova Gestão Pública, enquanto alternativa de modelo a adotar na Administração Pública, movendo-se por valores como a

descentralização, produtividade, orientação para os serviços e sua eficiência. Assim, "a [...] nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade" (Secchi, 2009, p.354).

De um modo geral, podemos afirmar que foi na década de 1970 que começaram a dar-se os primeiros passos rumo a uma reforma na Administração Pública, dando lugar ao que hoje conhecemos por Nova Gestão Pública. Este processo pode ser resumido e caracterizado por quatro fases, onde a primeira vai até aos anos 1980 e se pauta por um ajustamento da administração pública ao novo sistema político. A segunda fase, com duração de aproximadamente seis anos (1980/1986) prende-se com as questões técnicas e respetivas mudanças na administração pública. A terceira fase, que se inicia em 1986 e tem a duração de 10 anos, pauta-se por uma administração pública voltada para os cidadãos. Por último, a quarta fase, que perdura até aos nossos dias, onde estamos perante uma administração pública mais eficiente, com cariz menos despesista, onde os cidadãos se constituem como a principal preocupação, servindo-se melhor os seus interesses. "Para isso, é imperativo [...] orientar a gestão pública segundo critérios de eficiência, eficácia, efectividade, não apenas económica, mas também social" (Gomes, 2001, p.89). No entanto, importa ressaltar que muito embora se consigam demarcar em termos temporais as datas supramencionadas, nunca se verificou uma rutura total mas sim um processo contínuo.

Se quisermos, em traços largos, podemos definir a Nova Gestão Pública como "um conjunto de doutrinas e de crenças, supostamente aceite por todos, mas alimentada pelos gestores, e que enfatiza a capacidade destes actores em desenvolverem respostas para os problemas e necessidades da sociedade, através da aplicação do conhecimento formal, racional, e objectivo" (Carvalho, 2009, p.45-46). Aqui, percebemos desde logo a separação entre administradores e gestores profissionais. Contudo, na realidade o que acontece é que não é possível a existência de gestores públicos, sendo que na maioria dos casos temos sim técnicos com capacidades de gestão. Ou seja, constatamos assim uma separação entre administrar, enquanto um conjunto de regras que regulamentam a

ação dos funcionários de modo a que as leis se façam cumprir, e gerir, que se apresenta como a tentativa de resolução concreta de conflitos e problemas bem como no sentido de racionalização dos recursos.

Importa no entanto ressaltar que a definição de NGP não é unânime, sendo que a própria comunidade académica ainda não se posicionou quanto ao facto de se considerar a NGP uma teoria da gestão ou não.

Também Rodrigues (2005) avança com uma definição de NGP, considerando "como sendo um conjunto de práticas gestionárias ligadas à introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública bem como para melhorar a satisfação do cidadão nas suas relações com o Estado" (Rodrigues, 2005, p.53-54). Com base nesta perspetiva do autor é possível perceber a introdução do conceito de competição, entre os diversos prestadores de bens e serviços, funcionando como um incentivo na melhoria da qualidade dos mesmos mas com uma diminuição no que diz respeito aos custos de produção.

Assim, podemos falar numa lógica concorrencial nos quais se fazem sentir alguns dos princípios que vigoram na gestão privada, nomeadamente a modernização, a flexibilização bem como a dinamização. Atualmente, continua a existir uma disposição para tomar a administração privada como um exemplo a adotar para a administração pública, sendo que os padrões e procedimentos das empresas privadas são usadas, em alguns aspetos, como referência pela nova gestão pública. No entanto, torna-se interessante fazer a distinção entre Administração Pública e Administração Privada, pois são várias as diferenças entre ambas. A principal diferença reside no contexto político de atuação de cada uma. Isto é, enquanto a Administração Pública se desenrola em torno de necessidades coletivas, a Administração Privada desenvolve-se em torno de um mercado com leis próprias. "A Administração Pública define-se essencialmente pela tomada de decisões de coordenação e motivação, com vista a obter resultados através da cooperação dos outros indivíduos, utilizando poucos recursos." (Fonseca, 2014, p.40).

No que respeita ao setor público, podemos elencar inúmeras vantagens que

resultam da Nova Gestão Pública. Entre elas temos a crescente racionalização das despesas, a melhor gestão dos funcionários, a melhor definição dos objetivos e a existência de uma maior responsabilização dos serviços, em termos da ótica do cliente.

Contudo, percebemos que o cidadão passa a ser encarado como um mero consumidor, sendo que continuam a existir alguns setores onde é difícil proceder a uma avaliação das questões de eficácia e eficiência, o que leva a conflitos, quer em termos institucionais quer em termos laborais, no momento de aplicação da Nova Gestão Pública.

Com efeito, podemos perceber que a Nova Gestão Pública surge como um modelo de gestão do século XX que vem romper com o modelo de gestão pública existente, baseando-se na insatisfação decorrente do modelo adotado pelo *Welfare State* (Hood, 1991). Segundo Warrington (1997), as linhas estratégicas da Nova Gestão Pública visam, essencialmente, melhorar o seu desempenho e eficácia, orientando a administração pública para as necessidades dos cidadãos, tornando-a mais acessível e transparente em termos sociais.

Se quisermos apontar algumas das razões que estiveram na base deste novo paradigma podemos identificar alguns fatores determinantes. "Em nosso entender importa destacar sobretudo, factores económico-financeiros, ideológico/políticos, a falência do próprio modelo, e as pressões internacionais" (Rodrigues e Araújo, 2005, p.2).

Em suma, ao compararmos o modelo burocrático à Nova Gestão Pública concluímos que, enquanto o primeiro se baseia na definição de regras, o segundo foca-se na questão da competitividade e nos resultados obtidos. Em traços gerais podemos acrescentar ainda que a NGP se caracteriza "por uma gestão profissional, pela criação de medidas de performance, por uma ênfase posta nos resultados, pela fragmentação de unidades administrativas, pela competição, pela adoção de estilos de gestão empresarial e pela insistência em se conseguir fazer mais e melhor por menos dinheiro" (Cardoso, 2012, p.29).

Com efeito, podemos constatar que o modelo burocrático foi substituído pela

Nova Gestão Pública, passando "de um estado burocrático e com uma gestão baseada no poder, para uma gestão flexível, baseada em objectivos claros que permitam a avaliação dos resultados através de indicadores de desempenho" (Peixoto, 2009, p.13).

O século XX assume-se, assim, como um palco privilegiado de mudanças no âmbito da administração pública, surgindo aquilo que hoje conhecemos como o *New Public Management* (Nova Gestão Pública ou NGP). Foi um modelo que se edificou com base na premissa que o Estado detinha demasiado peso indevido, o que provocava um mau funcionamento e prejudicava as contas públicas, destacando ainda o incentivo a uma desburocratização e fomentando a reorganização da própria administração pública no sentido da modernização.

#### **1.1.5. A Nova gestão Pública em Portugal**

Em Portugal, os fenómenos que estiveram na base e impulsionaram todo este processo da Nova Gestão Pública foram sem dúvida e inevitavelmente a Revolução do 25 de Abril de 1974 e a entrada para a CEE, em 1986. A adesão à União Europeia, então Comunidade Europeia, implicou "um esforço de adaptação da administração pública portuguesa às exigências comunitárias, a todos os níveis, foi sem dúvida o grande desafio que esta teve de defrontar e que, no essencial, soube vencer" (Gomes, 2001, p. 86).

Fruto disto, a reforma da Administração Pública em Portugal teve as suas particularidades, sendo resultado essencialmente do atraso da passagem para um Estado Social, decorrente da Revolução de Abril, sendo que alguns dos fundamentos do Estado-Providência se fizeram sentir a partir dos anos de 1960. Assim, e apesar de a Nova Gestão Pública já estar presente noutros países, só mais tarde se implementou em Portugal, e sob princípios da gestão, da avaliação e da melhoria no que concerne aos serviços prestados. Por forma a implementar e efetivar estes princípios, adotaram-se medidas específicas no que respeita a financiamentos que tinham como principais objetivos aumentar a autonomia dos serviços públicos, bem como melhorar em termos

de eficácia, eficiência e no sentido de contenção de custos.

No entanto, "a reforma administrativa, e por conseguinte a introdução do conceito de NGP em Portugal, deparou-se com alguns entraves, como seja, o princípio da legalidade, o que faz com que não seja concebível qualquer mudança sem uma reorganização do quadro administrativo" (Cardoso, 2012, p.36). A NGP em Portugal adotou inúmeras medidas fundamentais, nomeadamente através da incrementação de novos mecanismos de mercado, incorporou técnicas no âmbito da gestão empresarial, orientou a sua intervenção para os clientes, preocupou-se com as questões da qualidade e em reduzir, no âmbito do possível, a burocracia, através da criação de lojas de cidadão, por exemplo (Fernandes, 2005). Ou seja, segundo o autor, os cidadãos passam a ocupar um lugar central nas preocupações da administração, sendo que os próprios serviços passam por um processo de modernização de modo a satisfazer mais eficazmente as suas necessidades, ao mesmo tempo que se denota uma cada vez maior transparência administrativa.

Ao longo do tempo, e reportando-nos a este modelo no caso específico português, foi perdendo vitalidade, isto é, foi perdendo êxito uma vez que se manteve centralizado e burocrático. Em certa medida, isto decorre do facto de a Administração Pública em Portugal se pautar por baixos níveis de inovação, resultando numa incapacidade da gestão de setores económicos por parte do Estado e na dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica. Ou seja, estamos a falar na prestação de serviços que devem primar pela qualidade, baseados nos conceitos de eficiência, eficácia e produtividade, pois tal como nos diz Bilhim, "pede-se hoje às Autarquias que prestem um serviço de qualidade a menor custo" (Bilhim, 2004, p.5). Assim, podemos perceber que existem inúmeras vantagens que beneficiaram o setor público, nomeadamente no âmbito da racionalização das despesas, da melhor gestão dos funcionários bem como na definição dos objetivos e da crescente responsabilização dos serviços.

No entanto, tudo isto não nega que possam existir algumas contradições da NGP. Se quisermos, podemos elencar três contradições fundamentais: a primeira relaciona-se diretamente com a redução do cidadão a um mero consumidor, a segunda



mais ligada à lógica da própria NGP no que respeita à descentralização e desaparecimento dos escalões intermédios de modo a facilitar uma maior regulação económica, e por último surgem dificuldades na avaliação da eficiência em determinados serviços públicos, implicando possíveis conflitos de natureza institucional e laboral no momento de aplicação da NGP.

Contudo, as críticas ao modelo vão mais além, sendo que Hood (cit. Rocha, 2011) tenta sintetizar as mesmas em quatro tópicos fundamentais: a NGP não tem qualquer conteúdo teórico; a única consequência da NGP foi o aumento exponencial dos gestores sem que isso se traduza numa melhoria palpável do serviço prestado; apesar da NGP se assumir como uma promotora do bem comum, esta tem apenas patrocinado interesses privados, como é o caso dos gestores públicos; a última crítica está relacionada com a origem do modelo, uma vez que originalmente é britânico e por isso é difícil exportá-lo para outros países.

Por sua vez, teóricos como Dunleavy e Hood (1994) e Osborne e Gaebler (1993) sustentam que as críticas à NGP podem ser facilmente agrupadas em quatro grandes categorias: igualitaristas; fatalistas; individualistas; e hierarquistas. Cada uma delas reflete a perspectiva de um autor sobre o modelo de gestão. As críticas igualitaristas apontam para uma visão mais negativa das relações humanas, sustentando que a descentralização do serviço público levará em última instância ao agravamento da corrupção e à ampliação de elites com interesses próprios. As críticas fatalistas reportam-nos para os erros da NGP enquanto produtos de natureza humana (fraude, más intenções, corrupção). As críticas individualistas colocam a ênfase na atividade empresarial enquanto modo de resposta ao desenvolvimento social. Por último, as críticas hierarquistas defendem as estruturas hierárquicas como estando associadas à centralização da gestão e à tecnocracia, pondo em causa a própria ética característica do serviço público. Importa ainda ressaltar a questão dos custos, uma vez que a NGP proporciona "[...] elevados custos para os cidadãos devido ao facto de as privatizações não terem sido acompanhadas da regulação necessária para evitar a monopolização, o *contracting-out* e outras técnicas de gestão que desmotivaram os funcionários" (Gomes,

2006, p.13). Assim, convém ter em conta a implementação das políticas de NGP, devendo estas assentar numa mudança da cultura organizacional e também das rotinas, onde cada administração deve adotar o modelo mais adequado ao setor em causa.

Com efeito, podemos sintetizar as limitações da NGP em cinco tópicos fundamentais (Ana Paula, 2007): (a) formação de uma nova elite burocrática; (b) centralização do poder nas instâncias executivas; (c) inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público; (d) dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão; (e) incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

Em síntese, podemos perceber que este processo foi determinante na apropriação de instrumentos de gestão privada e na alteração do estatuto do funcionário público, muito embora "os resultados destes processos estão a emergir, tudo indicando que se produziu uma descaracterização do serviço público e uma generalizada desmotivação dos seus profissionais" (Rodrigues, 2011, p.35). Em Portugal, assiste-se a um ajustamento às sucessivas mudanças, tentando que estas não danifiquem a qualidade dos serviços, tendo-se vindo a assistir a uma ineficiência por parte do sistema administrativo/técnico, que se faz acompanhar por uma crise de confiança no setor público (Rodrigues, 2011, p.44). Pés embora as diversas críticas tecidas acerca da NGP, esta continua a privilegiar princípios úteis ao setor público e à sua organização e gestão, colocando a tónica no cliente e na satisfação das suas necessidades. Tal como acontece noutros modelos, "este também deve assentar num processo faseado e gradual para garantir o sucesso e a concretização dos seus objectivos, bem como uma adopção à realidade de cada Administração Pública" (Gomes, 2006, p. 13-14).

#### **1.1.6. A Reforma Administrativa: o caso português**

Em termos gerais podemos perceber que, desde a década de 1980, registamos profundas alterações no que concerne à administração pública e suas políticas de gestão pública. Estas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas baseadas

no setor privado.

Vários são os autores que têm participado na discussão das reformas administrativas, nomeadamente Hood (1995) e Quintana (2005), defendendo que elas ocorrem em grande parte devido à crise fiscal do Estado aliada a uma crescente competitividade quer de mão-de-obra qualificada, quer de investimentos privados, fruto das novas dinâmicas sociais e tecnológicas. Assim, desde alguns anos esta parte, a Administração Pública tem vindo a mostrar-se incapaz no momento de dar resposta às novas exigências dos serviços prestados. A resolução das necessidades dos cidadãos tem sido encabeçada essencialmente pelo setor privado. Torna-se necessário mudar os sistemas públicos, nomeadamente no que diz respeito à destruição das burocracias verticais e centralizadas, passando ainda pela supressão da forte inflexibilidade hierárquica e impulsionando uma nova cultura de avaliação dos resultados do desempenho dos funcionários, que evoque uma transparência administrativa. É com base nestes argumentos que as perspetivas neoliberais inauguram o termo de reforma administrativa.

O tema da reforma administrativa ocupa hoje um lugar central nos discursos governamentais bem como na opinião pública e na comunicação social, uma vez que existe uma procura constante de obter soluções e alternativas para os problemas que atravessam a sociedade. No setor público podemos perceber que a reforma se baseia nos conceitos de eficiência, eficácia, economia e competição. No entanto, denota-se uma particular preocupação com os gastos públicos, uma vez que se torna fundamental "controlar uma administração cada vez mais gastadora e ineficiente" (Araújo, 2000, p.43). No mesmo sentido, surge ainda a preocupação do governo em reconquistar a confiança dos cidadãos bem como a qualidade dos serviços. Os cidadãos, esses, adquiriram uma visão negativa da administração pública, tornando-se quase "um lugar comum, com ampla projeção no discurso político, afirmar que a administração pública, os seus procedimentos e critérios de gestão não acompanham as solicitações (inputs) e a velocidade de transformação de outros subsistemas sociais e da(s) sociedade(s) no seu conjunto. Daí ter-se generalizado a inovação da reforma administrativa como

representando a panaceia para os grandes males que se apontam à administração pública" (Sá, 2000, p.102).

De um modo geral, o que importa reter dos programas da reforma administrativa é essencialmente a proposta da redução do peso do Estado na economia, o aumento da eficiência e o desenvolvimento da relação com os cidadãos, que começam a ser percecionados como clientes do serviço público. Assim, a reforma é encarada como uma prioridade por parte da maioria dos governos de modo a facilitar o aumento da competitividade e da qualidade dos serviços prestados bem como o olhar que os cidadãos têm sobre estes.

A discussão sobre a reforma administrativa iniciou-se, na maioria dos países, na década de 1970, mas em Portugal só se efetivou após 1974, sendo que o principal objetivo passava por uma diminuição do peso da administração pública mas, no entanto, mais eficaz. Independentemente do país ou das reformas implementadas, é transversal controlar as despesas tal como já vimos, mas também ter em conta o posicionamento dos cidadãos que passam progressivamente a ocupar um lugar de consumidores. Também os funcionários vêm o seu estatuto sofrer alterações, pondo-se em causa a própria segurança laboral (Rodrigues, 2000).

O processo de reforma administrativa deveu-se sobretudo às reorganizações burocráticas sentidas na gestão pública, simplificando-se as normas e procedimentos administrativos, erradicando-se circuitos burocráticos e adaptando-se a "linguagem administrativa e jurídica à compreensão comum, de forma a que administração cumpra com maior eficácia e com menos despesas as suas tarefas" (Mozzicafredo, 2001, p.6). Tudo isto repercutiu-se em mudanças na administração pública bem como no papel desempenhado pelo Estado, numa tentativa de "adequação da administração à realidade social e económica" (Mozzicafredo, 2001, p.6).

Em Portugal, tal como já referimos, a reforma administrativa deu-se após 1974 devido essencialmente às seguintes razões (Gouveia e Mozzicafredo, 2011): (a) a despesa pública que resulta em custos para o Estado e, por conseguinte, no aumento dos gastos; (b) a crescente denúncia de determinados problemas na Administração Pública,

(aumento dos prazos de resolução de problemas, desmotivação dos funcionários; falhas no atendimento; demasiada burocracia); (c) alteração das expectativas dos cidadãos que procuram cada vez mais uma maior celeridade na resolução dos problemas, uma maior eficiência, logo uma maior qualidade; (d) modernização do Estado, ou seja, novas formas de reorganizar a Administração Pública e torná-la assim mais eficiente e descentralizada. Toda esta conjuntura perpetuava "[...] uma desconfiança em relação à administração pública, cuja estrutura tradicional se mostra insusceptível de assegurar a imparcialidade, a transparência e a eficácia do seu funcionamento" (Rodrigues, 2011, p.41).

Todos os processos de reforma administrativa acarretam novas dinâmicas de gestão e por isso novas exigências, sendo que é errado fazer uma mera apropriação de conceitos do setor privado para o público, sendo necessário um esforço de adaptação face à realidade dos serviços públicos. Assistimos em pleno à passagem de uma administração sustentada no conceito de burocracia para uma administração que se adequa aos desafios da sociedade contemporânea, através de uma postura "gestionária", centrando-se em dar respostas eficazes e eficientes às necessidades sociais e políticas, nomeadamente as que se reportam à gestão dos recursos e métodos de gestão (Neves, 2002, p.33). No entanto importa ressaltar que esta é uma visão positivista acerca das transformações que aqui analisamos.

Em síntese, podemos perceber de forma simples que a NGP tenta implementar alguns aspetos do setor privado no público, através da "[...] liberalização e privatização, de racionalização dos efetivos da função pública, de avaliação de desempenho dos funcionários e dos serviços, e ainda, de medidas de aumento da eficácia e de controlo da despesa" (Gouveia e Mozzicafredo, 2011, p.8-9). De um modo geral, podemos afirmar que a Nova Gestão Pública apresenta-se como um tipo de gestão, que em última instância pretende que os serviços públicos sejam mais eficazes.

Se nos focarmos no caso português podemos perceber que, no âmbito da reforma administrativa pública, a OCDE traçou diretrizes específicas. De um modo geral podemos destacar a aposta nos contratos a prazo, o estímulo da concorrência entre os

serviços públicos e privados, a redução do financiamento público no ensino superior bem como nas participações dos medicamentos. Portugal sustenta-se na premissa de que "menos Estado, é um melhor Estado", induzindo-nos para uma ideia de que a qualidade dos serviços públicos prestados aumenta no mesmo sentido que diminui a intervenção estatal nos mesmos.

## **1.2. As Autarquias em Portugal: breve introdução**

A Constituição da República, nos artigos 235 e 242, organiza o Estado, no âmbito administrativo, em quatro níveis fundamentais: a administração direta, a administração indireta, a administração autónoma e a administração independente. No que diz respeito às Autarquias Locais podemos situá-las neste quadro como constituintes da administração autónoma, pois "as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativas que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área" (Bilhim, 2004, p.15). De um modo geral, podemos perceber que as autarquias locais são autónomas em relação à administração central, visto que esta apenas se ocupa em avaliar e monitorizar a legalidade das ações da administração autónoma.

As autarquias locais são constituídas por diversos órgãos representativos da população, escolhidos pela mesma em sede de eleições democráticas. Para um melhor entendimento da composição das autarquias locais, apresentamos a tabela seguinte:

TABELA 1  
ÓRGÃOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS

<b>FREGUESIA</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>Região Administrativa</b>
Assembleia de Freguesia	Assembleia Municipal Câmara Municipal	Assembleia Regional Junta Regional
Junta de Freguesia	Conselho Municipal	Conselho Regional

Fonte: Bilhim (2004, p.15).

Atualmente, podemos distinguir três níveis de autarquias locais: o Distrito, o

Município e a Freguesia. No âmbito do presente relatório de estágio importa ressaltar especialmente o caso dos municípios, uma vez que o estágio curricular ocorreu nesse nível.

Ao contrário do que acontece na administração indireta do Estado, na administração autónoma as decisões são da sua exclusiva responsabilidade, não existindo qualquer interferência por parte da administração central sobre o mérito e vitalidade dessas decisões. As autarquias locais são assim "constituídas para a prossecução da satisfação dos interesses das populações que as elegeram" (Rodrigues, 2009, p.105). Na verdade, este cenário nem sempre foi assim, existindo momentos em que o poder local não detinha autonomia e a sua capacidade de ação era bastante reduzida.

Em termos históricos, podemos analisar o Estado Novo como um período decisivo e inicial das transformações ocorridas no seio dos municípios. Este foi um regime que teve início no levantamento militar de 28 de Maio de 1926 e prevaleceu durante os cinquenta anos que se sucederam, até à sua queda com a Revolução de Abril de 1974. Marcelo Caetano dirigiu a Reforma do Código Administrativo (1936-1940), insistindo numa centralização que esvaía o poder das estruturas municipais, onde os próprios presidentes de Câmara passavam a ser escolhidos pelo poder central. Assim, deparamo-nos com uma forte dependência das autarquias face à administração central, não existindo forma de conseguir receitas próprias. Os financiamentos foram essencialmente provindos de subsídios e comparticipações do poder central, onde o presidente da Câmara apenas conceptualizava o que lhe era imposto. Este código administrativo veio, entre outras coisas, dividir o território em quatro níveis de circunscrições administrativas, a saber: a freguesia, o conselho, o distrito e a província. O enquadramento financeiro dos municípios era feito com base no diploma que regulava esta matéria até 1974, ou seja, o Código Administrativo de 1940, onde se consagrava a sua amplitude centralizadora.

Durante o Estado Novo denotamos uma clara superioridade do centro sobre a periferia, onde a administração central governava claramente as autarquias locais.

Assim, "a 25 de Abril de 1974, o município era uma instituição administrativa e politicamente diminuída e desacreditada, resultado do modelo centralizador que presidiu à organização administrativa do Estado Novo" (Bilhim, 2004, p.10).

Assim, em 1974, o município "encontrava-se malvisto aos olhos dos políticos e a implantação do regime democrático impôs ruturas fomentando a descentralização e a autonomia municipal" (Bilhim, 2004, p.10). A Revolução de Abril pôs fim ao corporativismo e iniciou o processo de democratização dos governos locais. Os corpos administrativos do Estado Novo são dissolvidos e nomeiam-se as comissões administrativas que, até 1976, asseguraram a gestão dos interesses locais.

Com o golpe militar de 1974, foram várias e importantes as transformações no que diz respeito ao papel assumido pelas autarquias locais, sendo que em 1976 se promulga a Constituição Portuguesa de modo a consagrar a organização democrática das mesmas. Assim, surge a primeira separação entre o poder central e o poder local, ao mesmo tempo que se confere uma autonomia financeira e administrativa das autarquias locais, passando estas a dotar-se de um poder regulamentar próprio, e que se democratizam as eleições<sup>3</sup>. Perante toda esta conjuntura política, o fim último dos eleitos municipais passava pela edificação de infraestruturas e de equipamentos determinantes para o bem-estar da comunidade.

Na década de 1970 inaugura-se a primeira lei, onde se definiram as atribuições e competências das autarquias locais<sup>4</sup> e também se reconhece a sua autonomia financeira, de modo a viabilizar alguns projetos. No entanto, importa referir que a implementação destas medidas não foi rápida nem fácil, surgindo algumas dificuldades, nomeadamente devido às verbas atribuídas aos municípios. A lei permitiu ainda a criação dos Gabinetes de Apoio Técnico (GAT), que visaram auxiliar as autarquias no âmbito de questões mais técnicas e de gestão municipal.

Apesar de todos estes esforços no sentido de melhorar a ação do poder local, "o

---

<sup>3</sup> As primeiras eleições datam de 12 de Dezembro de 1976.

<sup>4</sup> Após inúmeras revisões ao longo dos anos, é hoje a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro onde se estabelece o regime jurídico das autarquias locais e a transferência de competências do Estado para as mesmas.



que se pode observar é que a carência de recursos próprios e consequente necessidade de financiamentos centrais têm-se mantido até aos nossos dias" (Bilhim, 2004, p.12).

Os diplomas que visaram o alargamento do poder local, e que se fizeram acompanhar pelas transferências económicas, surgiram já na década de 1990. No virar do século, em 2000, o governo inaugura o Fórum de Modernização Administrativa Autárquica, que funciona como um grupo de trabalho centrado na análise das iniciativas de reforma por parte das autarquias locais, dando especial ênfase à qualificação e valorização dos Recursos Humanos.

Numa tentativa de reforçar a reforma da administração financeira, surge o POCAL (Plano Oficial de Contabilidade da Administração Local), com a Lei nº54-A/95, tendo a pretensão de pôr fim à mera contabilização de entradas e saídas de dinheiro e, no mesmo sentido, iniciar uma gestão do próprio património público e custos adjacentes à prestação de bens e serviços. "A intenção subjacente à criação do POCAL traduz-se na crença de que com maior e melhor informação possibilita uma gestão autárquica mais eficiente e eficaz" (Rodrigues, 2005, p.100).

Atualmente, vigora o diploma legal - Lei nº2/2007, no que diz respeito às finanças locais. O seu surgimento acontece num contexto de consolidação orçamental, onde o governo central aposta na redução das despesas públicas. Surgem ainda reduções na comparticipação da administração central e impõem-se uma maior rigidez na questão do endividamento das autarquias locais.

A transferência de poderes tem vindo a ser realizada de forma gradual, prevenindo-se qualquer tipo de disfuncionalidades e falta de competências por parte de alguns municípios. Por outras palavras, "a transferência imediata das atribuições e competências previstas no diploma poderia provocar graves prejuízos no funcionamento de algumas autarquias, preferiu-se aguardar e transferir selectivamente aos municípios que revelavam capacidade para tal" (Rodrigues, 2005, p.122).

No que concerne aos desafios da gestão autárquica, nomeadamente ao Presidente da Câmara, afastam-se radicalmente daqueles sentidos, por exemplo, pelos primeiros eleitos de 1976. Hoje, os desafios enfrentados são muito mais de natureza política e

essencialmente técnica, quer nos reportemos ao interior ou exterior da organização. Internamente, as decisões são geridas politicamente, onde a sua finalidade passa por uma aprovação por parte da Assembleia Municipal e seus vereadores. Externamente, são os cidadãos que, periodicamente são chamados a posicionar-se face à satisfação ou não das suas necessidades por parte dos eleitos. De lembrar que os cidadãos são os agentes sociais para o qual são direcionadas todas as decisões, sendo que as suas necessidades funcionam como o principal motor de funcionamento das autarquias e autarcas.

A evolução da administração local em Portugal pautou-se por uma sequência legislativa sobre variados assuntos: a consolidação do poder local, o seu financiamento, as crescentes responsabilidades locais perante os seus eleitores. Tudo isto repercutiu-se igualmente na evolução da própria organização municipal. Assim, podemos considerar que nos dias que decorrem, estão "à disposição das autarquias locais, um conjunto alternativos de arranjos institucionais, de maneira a estes poderem adoptar aqueles que mais se adequam quer ao tipo de serviço, quer aos condicionalismos externos de cada uma" (Rodrigues, 2009, p.124). Tudo isto permite-nos perceber que o desenvolvimento das autarquias tem sido progressivo e permanente, onde as estruturas tradicionais vão sendo modernizadas, e o presidencialismo vê reforçado o seu poder, prestígio e capacidade de influência.

Em suma, "as autarquias alcançaram uma dinâmica própria e deram um salto qualitativo, estando patente a emergência de um novo Município que em nada se parece àquele que vigorou no Estado Novo. É o contraciclo do Estado Novo. Agora é a periferia a assumir o seu destino e até a querer já controlar ou pelos menos influenciar fortemente o centro (Governo)" (Bilhim, 2004, p.12). Com efeito, o poder local desempenhou um papel determinante na gestão do território em contexto de crise e mudança, sobretudo no planeamento de infraestruturas e de equipamentos.

## **CAPÍTULO II | GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. Gestão de Recursos Humanos: breve introdução**

A problemática dos recursos humanos vem assumindo, ao longo do tempo, uma crescente importância no seio organizacional, despoletando preocupações várias por parte de diferentes grupos profissionais, com particular interesse para os sociólogos. Com efeito, surge a necessidade de sistematização de teorias e conceitos que auxiliem ao seu enquadramento teórico.

A gestão de recursos humanos desenvolveu-se a par de outras teorias organizacionais, nomeadamente a burocracia, as relações humanas, o taylorismo e as abordagens contingenciais, bem como a par de algumas teorias comportamentais, nomeadamente a motivação e satisfação, o poder e liderança, entre outras.

O estudo da evolução e surgimento deste campo profissional, que nos propomos analisar, é desde logo bastante complexo, emergindo num quadro social e económico pautado pela industrialização, sendo este em si um fenómeno igualmente complexo e multifacetado.

Podemos perceber ainda que a gestão de recursos humanos evolui no mesmo sentido que as relações de trabalho nas organizações, uma vez que as funções desempenhadas no seio organizacional criam a necessidade da sua regulamentação e monitorização, sendo estas algumas das principais funções da gestão de recursos humanos. Por esta razão, a gestão de recursos humanos afigura-se como uma das áreas mais suscetíveis a transformações ao longo dos últimos anos, tendo impactos organizacionais que são condicionados por fatores de natureza social, política, económica, histórica e tecnológica.

Antes de avançarmos na nossa análise torna-se pertinente definir alguns conceitos fundamentais, distinguindo funções de recursos humanos e gestão de recursos humanos. A função de recursos humanos diz respeito a toda a estrutura responsável pela

divisão administrativa de pessoal e também à operacionalização das políticas de recursos humanos. No que diz respeito à gestão de recursos humanos, podemos considerar que se refere a "todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados" (Bilhim, 2006, p.29). Segundo o autor, a importância dos recursos humanos emerge a partir de 1911, com base no pressuposto de que existe uma forma excelente de organizar (*one best way*). Num cenário pautado pela industrialização, Taylor (1911) funda as bases metodológicas da divisão do trabalho bem como a hierarquização dos papéis sociais em contexto fabril, que se constitui como uma necessidade de afirmação da gestão de recursos humanos, visto que é necessário regulamentar procedimentos relativos a horários, a salários, a contratações, que se assumem como funções do campo profissional em análise.

Também neste sentido Caetano e Vala (2002) consideram que existia um desconhecimento da dimensão emotiva do ser humano, sendo este considerado por várias abordagens como uma máquina, como é o caso do taylorismo, e apenas recentemente se reconheceu a relevância que o ser humano tem em contexto organizacional, nascendo assim a necessidade da gestão de recursos humanos.

De um modo geral, podemos perceber que a Primeira Revolução Industrial acarretou novos desafios à gestão de recursos humanos, que inicialmente apenas afetaram Inglaterra, estendendo-se mais tarde para outros países do ocidente. Surgiram grandes fábricas, aumentaram os horários de trabalho bem como os acidentes de trabalho, mas a produtividade conheceu uma forte diminuição. Estávamos assim perante um sistema de trabalho que colocava a ênfase no lucro, deixando de parte as preocupações relativas aos trabalhadores. Nesta altura, a gestão de recursos humanos era efetuada pelo proprietário ou por funcionários, baseando-se em fatores como a experiência ou a intuição, sendo o poder exercido com base no controlo e na ameaça. Perante este cenário, não tardaram a surgir movimentos sociais que visavam essencialmente uma melhoria nas condições de trabalho. Aqui, surgem os *welfare*

*officers*<sup>5</sup>, funcionários que eram maioritariamente do sexo feminino, reivindicando melhores condições de trabalho e também de alojamento para os mais carenciados (Gomes et al, 2008, p.64). Na verdade, e apesar da sua natureza demasiado assistencialista, foi aqui que surgiram as primeiras políticas de humanização do trabalho, que funcionaram como o primeiro passo rumo à construção da função de recursos humanos.

Em termos da sua evolução histórica daquilo que hoje conhecemos como os recursos humanos, podemos perceber que foi nos anos 50 do século XX que surgem as primeiras noções da área, mais propriamente como função de pessoal. "A função Pessoal começa por assumir uma forma embrionária, correspondendo à sua concepção mais tradicional" (Brandão, 1998, p.2). Segundo Peretti (1997), muito embora existissem relatos acerca do tema mesmo antes de 1914, apenas a partir da Segunda Guerra Mundial é que se começa a falar em função de pessoal. Este pautava-se por funções de cariz estritamente administrativo, caracterizado por uma forte componente jurídica. Podemos ainda identificar como competências base a conceção, a intervenção e o planeamento. Um dos principais condicionalismos da função de pessoal passava pela sua separação face à estratégia e ao desempenho organizacional, áreas onde hoje assume um papel determinante.

Nas décadas de 1960/1970 ocorrem algumas mudanças importantes e a função de pessoal dá lugar à gestão do pessoal. Este período "é considerado como a fase de "maturidade" da função de pessoal e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas" (Brandão, 1998, p.3). Aqui, temas como a motivação e satisfação dos trabalhadores, as remunerações e gestão de carreiras, bem como a formação, o recrutamento e seleção e a negociação contratual com parceiros sociais, passam a ocupar as tarefas da gestão do pessoal. Assim, podemos perceber que os seus objetivos fundamentais passam a estar direcionados para as relações sociais e humanas no seio

---

<sup>5</sup> A emergência e desenvolvimento dos *welfare officers* foi levada a cabo pelos proprietários protestantes, movidos por preocupações sociais que impulsionaram a melhoria pontual das condições nestas fábricas.

organizacional. Articulando estes objetivos com o facto de uma organização ser definida como um conjunto de indivíduos coordenados entre si e que visam atingir objetivos em comum, a gestão do pessoal cresce em termos de importância e significância nas organizações. Em termos operacionais, é nesta altura que surgem instrumentos como a avaliação de desempenho, a análise e descrição de funções bem como técnicas de recrutamento e seleção. Apesar de todos os avanços até esta época, torna-se pertinente ressaltar que a nível estratégico continua a não existir uma articulação entre a gestão de pessoal e a organização.

A partir dos anos 80 do século XX conhecemos o termo gestão de recursos humanos, onde as pessoas passaram a ser encaradas como um recurso, sendo necessário dedicar especial atenção às suas motivações, à sua segurança, às suas competências. Ou seja, "a aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm que enfrentar obrigá-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os Recursos Humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa e, portanto, o mais importante garante da sua flexibilidade" (Brandão, 1998, p.4). Aqui, reconhece-se o valor que as pessoas têm no seio organizacional e a sua influência no momento de atingir os objetivos. Assim, e tal como nos diz Peretti, "a concepção tradicional do pessoal, como uma fonte de custos que é necessário minimizar, dá lugar à concepção de um pessoal considerado como um recurso cuja utilização é necessário otimizar" (Peretti, 1997, p.43-44). Podemos ainda considerar que a década de 1980 regista a evolução mais significativa, devido à substituição do carácter administrativo pelo estratégico. As empresas começam a procurar candidatos com elevado potencial e a preocupar-se com as questões da formação e requalificação dos recursos humanos.

Estas importantes mudanças podem ser explicadas de três formas em termos europeus: por um lado, entendeu-se que a excelência de cada empresa variava consoante a forma como as pessoas eram geridas; por outro lado, chegou-se à conclusão que as exigências aumentavam ao mesmo nível que as formações académicas; e por fim, com a expansão das novas tecnologias, altera-se consequentemente o papel do operariado, que

se fez acompanhar ainda por uma internacionalização da economia baseada na crescente inovação. Tudo isto levou a um forte processo de complexificação da gestão dos recursos humanos. A partir daqui, e com base nestes pressupostos, o desempenho económico passa a estar dependente do desempenho social, sendo que este vai condicionar a produtividade, a eficiência e eficácia da organização. De um modo geral podemos concluir que é possível identificar três etapas que correspondem a três conceções do papel que os recursos humanos desempenham nas organizações: em primeiro lugar assistimos a uma fase mais administrativa, que se seguiu por uma fase mais centrada na gestão, que finalmente deu lugar a uma fase de desenvolvimento (Peretti, 1997).

Na década de 1990, surge a preocupação em integrar as políticas de gestão de recursos humanos enquanto objetivos específicos da organização, colocando grande importância no desenvolvimento de competências enquanto mecanismo de satisfação dos trabalhadores de modo a obter melhores resultados e sucesso da própria organização. Assim, as organizações adotam uma estrutura mais flexível e menos hierarquizada, delegando competências entre os diferentes níveis da pirâmide organizacional. Aqui surgem ainda as equipas de trabalho.

Atualmente, a função de recursos humanos é encarada como um centro estratégico de qualquer organização, embora com algumas exceções. Existe um reconhecimento da importância dos recursos humanos, que ocupa um lugar determinante como a questão da solidez financeira, da posição no mercado ou até mesmo em relação ao determinismo tecnológico, fatores estes que mantêm uma posição favorável no mercado.

Assim, podemos perceber que a competitividade funcionou como um elemento fundamental no desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que para conseguirem acompanhar os avanços competitivos umas entre as outras, as organizações tiveram de se dotar de uma forte divisão de recursos humanos. Este paradigma competitivo ajudou de forma determinante à crescente importância colocada nas pessoas, pois "eram a única vantagem competitiva dentro de uma organização (um dos recursos mais importantes, se

não o mais importante)" (Cardoso, 2012, p.44). No entanto, segundo Ceitil (2006), esta premissa pode ser posta em causa, considerando que ao olharmos as pessoas como um recurso estamos a negar-lhes a sua singularidade, inaugurando assim o termo de capital humano, argumentando que as pessoas não são apenas "a principal fonte de riqueza das organizações, mas, sobretudo, que é nelas e nas dinâmicas geradas pelas suas competências, motivações e expectativas, que reside o verdadeiro sentido, (...) no seu progresso futuro" (Ceitil, 2006, p.32).

Em suma, a gestão de recursos humanos foi-se adaptando às novas necessidades e mudanças que pautaram o século XX. Essas mudanças foram essencialmente as seguintes: a procura de mais eficiência em termos de gestão de recursos humanos; direcionamento de práticas de gestão orientadas para grupos ou mesmo só para os indivíduos; a maior humanização do trabalho; a crescente transitoriedade da relação de trabalho, a qual nasce da fragmentação das relações de trabalho; o carácter cada vez mais global da função de recursos humanos. Tudo isto levou a que as práticas de gestão de recursos humanos se renovassem e originassem novas lógicas organizacionais, que se basearam nos seguintes elementos: a remuneração; gestão de carreiras; competências; informação; formação; flexibilização; mobilização; antecipação das condicionantes do meio externo (Peretti, 1997).

Atualmente os desafios que se afiguram são essencialmente de natureza tecnológica, social, económica e regulamentar, sendo a globalização, para algumas empresas e setores, um importante fator em termos das proporções dos impactos que a gestão de recursos humanos nas organizações pode vir a alcançar.

Essencialmente, a gestão de recursos humanos integra técnicas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, higiene e segurança, sistema de recompensas, relações de trabalho, comunicação interna e gestão administrativa (Bilhim, 2006).



## **2.2.Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**

Os recursos humanos na administração pública são dotados de particularidades que os distinguem da forma de atuação dos mesmos na administração privada.

Assim, importa antes de mais, fazer a distinção entre administração pública e administração privada, sendo que a principal diferença reside no contexto político onde ambas operam. À administração pública compete desenvolver atividades administrativas que satisfaçam necessidades coletivas. Enquanto a administração privada se rege pelo princípio do lucro e do mercado, a administração pública está dependente do poder político que vigora. Ou seja, a administração pública está envolvida por um conjunto de restrições que lhe são impostas em termos jurídicos e políticos, sendo o contexto político um condicionador por excelência do estilo de recursos humanos adotados na administração pública.

Muito embora alguns autores defendam a separação entre política e administração, uma vez que o contexto político em que a administração pública atua influencia o estilo de gestão adotado em sede de recursos humanos, na prática esta é uma circunstância que marca os recursos humanos na administração pública, nomeadamente quando nos reportamos à questão do recrutamento e seleção. "Há certamente quadros de perfil médio, na administração pública e no sector empresarial do Estado, que nunca teriam alcançado as elevadas posições na hierarquia que atingiram, se o processo de tomada de decisão fosse a racionalidade técnica e não a racionalidade política" (Bilhim, 2006, p.120).

Ainda neste sentido, podemos definir a administração pública pela tomada de decisões de coordenação e motivação, visando a obtenção de resultados que derivem da colaboração entre indivíduos, utilizando poucos recursos. Na verdade, a complexidade, o tamanho, a hierarquia e o controlo não são elementos específicos da administração pública.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos em contexto público, percebemos que as técnicas são transversais, ou seja, o recrutamento, a seleção, a

formação, a avaliação de desempenho, etc. No entanto, a administração pública é dotada de uma natureza extremamente regulamentar, conferindo-lhe constrangimentos e condicionalismos no que respeita à gestão de recursos humanos que não ocorrem no setor privado, encontrando-se fortemente instigada pelo princípio da igualdade das partes no contrato de trabalho. A administração pública incorpora também o fator humano, a que comumente nos reportamos como função pública. Normalmente esta desempenha atividades que servem pessoas coletivas públicas, englobando um conjunto de funcionários orientados pelo estatuto disciplinar do direito público, sendo encarada como um regime jurídico aplicável a grande parte da administração pública. Existem exceções, como é o caso das forças armadas e de segurança, que apesar de poderem ser regulados pelas normas jurídicas da administração pública, são alvo de algumas especificidades devido aos seus estatutos.

A função pública rege-se por um conjunto de princípios básicos importantes, nomeadamente o princípio da exclusividade, a subordinação à Constituição da República e à lei, o respeito pelos princípios de justiça, imparcialidade e proporcionalidade, condutas responsáveis e éticas e ainda o respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos (Bilhim, 2006). Ou seja, se quisermos, quem trabalha na administração local deve assumir, no exercício da sua atividade, uma postura responsável e de cidadania, uma vez que "os trabalhadores da Administração local são cidadãos que se encontram no lugar de todos nós" (Bilhim, 2004, p.50).

De um modo geral, podemos perceber que as mudanças na administração pública incentivaram um aumento das exigências dos próprios cidadãos, às quais subjazem novas medidas que colmatem tais exigências.

Historicamente os recursos humanos na administração pública surgiram no final do século XIX, onde funcionou a máxima *political patronage*, onde todos os cargos administrativos tinham um caráter político e os funcionários eram selecionados e demitidos consoante os resultados eleitorais.

Apesar da sua natureza democrática foi considerado por alguns autores como ineficiente e suscetível de corrupção, despoletando no final do século movimentos que

visavam a substituição do método de recrutamento e seleção, dando lugar ao *Pendleton Act* (1983).

Nos EUA durante o período do *Welfare State* a perspetiva de uma maior participação no processo de decisão política foi ganhando terreno, esbatendo-se a distinção entre política e administração. No caso Europeu, a administração era composta por juristas, economistas, ou funcionários administrativos não se colocando a questão da gestão pública. No entanto, este modelo foi alvo de inúmeras transformações que se deveram essencialmente à "[...] intervenção sistemática dos Estados na vida económica e social, exigindo-se dos gestores públicos conhecimentos de gestão que nem a rotina burocrática, nem a formação académica inicial concediam; participação crescente dos cidadãos, os quais tomaram consciência que são donos e clientes dos serviços. Tornou-se necessário não só produzir com eficiência, como também vender o produto administrativo, pelo que o modelo de conformação formal e avaliação jurídica deixou de ser suficiente; simultaneamente, foram introduzidas na gestão administrativa técnicas modernas de racionalização dos serviços que a formação e práticas tradicionais eram incapazes de assimilar" (Rocha, 1997, p.35). Tudo isto repercutiu-se na criação de uma política de formação em gestão pública e em recursos humanos, onde assistimos à passagem de uma gestão individual para uma gestão inspirada na administração privada.

No que respeita à gestão de recursos humanos na administração pública, podemos perceber ainda que não é suficientemente autónoma em termos disciplinares, a não ser que se confunda com direito da função pública (Maisonrouge, 1991). Por vezes torna-se fundamental a ocorrência de processo de aculturação, visto que, perante a mesma realidade cultural, "[...] a eficácia dos processos de gestão é contingencial, isto é, depende do tipo de mercado e do nível de instrução dos empregados da tecnologia usada e do ambiente onde opera" (Rocha, 1997, p.38).

### **2.3. Práticas em Gestão de Recursos Humanos.**

Neste ponto de análise pretendemos essencialmente refletir em torno das políticas e práticas da gestão de recursos humanos em contexto organizacional.

Numa organização, a gestão de recursos humanos não consiste meramente num processo, mas engloba um conjunto de práticas com diferentes formas de aplicação, diferentes intervenientes e diferentes consequências. Aqui, podemos destacar algumas dessas práticas, nomeadamente o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação, as remunerações, entre outras. Paauwe e Boselie (2005) elaboraram uma lista composta por vinte e seis práticas de gestão de recursos humanos. Importa no entanto ressaltar que os efeitos da aplicação dessas práticas dependem do seu contexto, quer interno quer externo.

Em 2002, Wood e Hall apresentaram uma perspetiva de que existe um conjunto separado de práticas de gestão de recursos humanos, surgindo como um conjunto de práticas de elevado desempenho. Contudo, existe uma interligação entre ambos, uma vez que a sua orientação é semelhante. Essas práticas de elevado desempenho propostas pelos autores são: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização. Existem ainda autores, como Way e Johnson (2005), que defendem a necessidade de um alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional, para uma melhor eficácia. Por esta razão, defendem assim que o melhor conjunto de práticas deve ser aquele que melhor se adequar aos objetivos estratégicos organizacionais. Para Paauwe e Boselie (2005), os recursos humanos são um elemento fundamental, e acrescentam valor interno à organização, mantendo-a competitiva. Por outro lado, são passíveis de gerir e desenvolver, permitindo aumentar o valor do capital humano e influenciar os trabalhadores na direção desejada.

De um modo geral, podemos constatar que existe uma decisão unânime sobre a existência de um conjunto de práticas que influenciam os resultados das organizações. No entanto, por vezes torna-se complicado perceber a influência isolada de determinada prática, visto que são usadas conjuntamente.

Tal como temos vindo a perceber, o tema em análise é dotado de grande diversidade e por consequência, de um elevado grau de complexidade. Com efeito, alguns autores elaboraram uma tipologia, onde agrupam as diferentes perspetivas até agora apresentadas (Youndt et al, 1996). Assim, temos a abordagem universalista, que compreende as práticas estratégicas que influenciam o desempenho organizacional, sendo considerado por esses autores a possibilidade de se delinear um conjunto de melhores práticas de gestão de recursos humanos, transversais a todas as organizações. De seguida, temos a abordagem contingencial, onde se considera a existência de diversos níveis de determinada variável relevante. Ou seja, solicita-se ao pesquisador uma estratégia organizacional e depois particulariza-se como é que as práticas de recursos humanos irão relacionar-se com esse plano estratégico, de modo a obter elevado desempenho organizacional. Por último temos a abordagem configuracional, muito semelhante à abordagem anterior, variando apenas na ligação entre o plano e as práticas. Aqui, procura-se delinear um conjunto de padrões de fatores que sejam determinantes e essenciais. Enquanto que "a abordagem contingencial foca-se na relação entre práticas individuais e a estratégia, [...]a configuracional detém a perspetiva sistémica ao focalizar-se em padrões de ligações entre as práticas de RH e pela limitação da variação em cada prática para ser exatamente proporcional à variação no processo de recursos humanos" (Sousa, 2014, p.35).

Por sua vez, Chiavenato (2006) e Bilhim (2006) perspetivaram a existência de outros tipos de configurações, sustentando a premissa de práticas distintas. Assim, defendem dois tipos de recursos humanos: o administrativo e o do capital humano. O primeiro está intrinsecamente relacionado com os conceitos de controle e comando, onde os trabalhos são essencialmente manuais, exigindo-se baixas qualificações, onde a avaliação é direcionada para baixas margens de erro e a remuneração é à hora, constituindo-se como um estímulo e um incentivo para os indivíduos. Por sua vez, o outro método procura uma força de trabalho qualificada, centrando a sua avaliação bem como remunerações nas habilidades individuais, sendo a sua seleção mais rigorosa.

Karen Legge (1988) distingue três teorias que possibilitam avaliar eticamente as políticas e práticas de gestão de recursos humanos. A primeira, denominada por perspetiva deontológica teve origem na moral kantiana, ancorando-se no princípio da ação moral, abrindo lugar para políticas e práticas de gestão de recursos humanos orientadas por valores morais. Depois temos a perspetiva utilitarista, que presta particular destaque às consequências que advêm da implementação das práticas em análise, tentando maximizar resultados positivos em detrimento dos negativos. Por fim a perspetiva dos *Stakeholders* que privilegia o bom e o certo, reconhecendo a natureza multidimensional da eficácia organizacional.

Em termos gerais, torna-se fundamental a ligação interna e externa entre as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos, pois impõe-se uma adequação entre o sistema de recursos humanos e o sistema estratégico da organização, bem como uma concordância entre os elementos que compõem o processo de recursos humanos. Se quisermos, podemos considerar que a maior influência na evolução das práticas de recursos humanos foi sem dúvida a abordagem sistémica, em termos das teorias organizacionais. Isto decorre do facto de a gestão de recursos humanos ser entendida como um sistema global, incluído num sistema mais amplo, onde as principais condicionantes no momento da sua definição são o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional. Em síntese, "a estratégia de negócio, a cultura organizacional e a dimensão internacional da gestão de recursos humanos, comportam os pilares essenciais da construção, evolução e transformação de qualquer modelo de gestão de recursos humanos" (Sousa, 2014, p.38).

Atualmente, os novos modelos organizacionais têm a necessidade de se adaptar aos novos fatores competitivos bem como às inovações tecnológicas. Segundo Caetano e Vala (2002), podemos caracterizar essas novas formas organizacionais da seguinte forma: desenvolvimento de modos de automação flexível e de novas relações cliente-fornecedor; integração entre conceção, desenvolvimento e criação dos produtos; procura da qualidade a todos os níveis da empresa; descentralização das decisões produtivas associada a um achatamento da linha hierárquica; funcionamento em rede interempresas

ou inter-unidas; enriquecimento das tarefas do pessoal de execução e seu alargamento para as funções de manutenção, controlo de qualidade e gestão da produção; valorização do fator humano nas empresas.

### **2.3.1. O recrutamento e seleção**

O recrutamento e seleção são técnicas que compõem a gestão de recursos humanos sempre que é necessário encontrar mão-de-obra para preencher determinado posto de trabalho.

Podemos definir recrutamento como o processo que decorre entre a decisão de preenchimento de uma vaga específica de trabalho e o apuramento dos candidatos que preenchem os requisitos da mesma. Por sua vez, podemos definir seleção como o processo de decisão do candidato mais indicado, com mais competências e habilitações, que melhor desempenhará a função dentro da organização. Se quisermos, podemos resumidamente acrescentar que o recrutamento consiste na atração de potenciais candidatos, enquanto a seleção está mais direcionada para o processo em si, desde a convocação dos candidatos até à sua admissão.

De um modo geral, podemos constatar que "o recrutamento tem como principal objetivo o fornecimento de matéria-prima para a seleção" (Sousa, 2014, p.39). No que diz respeito aos métodos, são vários os que podemos adotar no momento de recrutar e selecionar candidatos, sendo que a escolha dos mesmos se encontra dependente da ênfase que se pretende dar a determinados aspetos, sejam eles a área geográfica, aspetos individuais ou competências específicas. Entre os métodos mais utilizados no momento de recrutamento de candidatos podemos identificar os anúncios em jornais e/ou revistas, o recurso a bases de dados internas, a arquivos de Currículos Vitae de candidatos, o que normalmente se denomina por candidaturas espontâneas, a anúncios em rádios, internet e televisão.

Alguns autores defendem que o processo de recrutamento e seleção deve iniciar-se com a delimitação dos perfis para a função a ocupar, baseando-se em três aspetos: a

identificação concreta do posto de trabalho; os requisitos para ocupar o posto de trabalho; e a explicitação do que a empresa tem para oferecer, nomeadamente o posicionamento remuneratório, o local e/ou horário de trabalho, etc. Um dos principais constrangimentos de recrutar tem que ver com as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, para que nelas se possa depositar a confiança e a competência do recrutamento. "Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento" (Chiavenato, 1989, p.54). De um modo geral, podemos considerar que o processo de recrutamento deve iniciar-se com a identificação das fontes de recrutamento, de modo a reduzir substancialmente os custos operacionais do processo em análise, ao mesmo tempo que se diminui a duração do processo em si.

Na Administração Pública o processo de recrutamento e seleção é dotado de particularidades específicas que importam discutir. Importa salvaguardar que a administração pública se rege por documentos legais que regulamentam as várias fases do processo, sendo que se exige sempre um recrutamento e seleção por concurso público. Os concursos podem ser de carácter externo ou interno, dependendo da natureza dos postos de trabalho disponíveis. Um concurso externo é acessível a todos os indivíduos, enquanto que um concurso interno circunscreve-se a um grupo ou a funcionários específicos dentro de uma organização. Este é um tipo de concurso muito utilizado para a progressão de carreira. O principal objetivo de qualquer concurso passa essencialmente pelo preenchimento de postos de trabalho. Existem ainda um conjunto de garantias e princípios a que os concursos devem obedecer (Bilhim, 2006, p.129): princípios de igualdade de candidatura; igualdade de condições e oportunidades para todos os candidatos; garantir a neutralidade da composição do júri; garantir a divulgação atempada dos métodos de seleção a utilizar, do programa das provas de conhecimentos e do sistema de classificação final; garantir a aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação; e garantir ainda o direito ao recurso.

Em todos os processos de recrutamento e seleção são várias as etapas a seguir, estando de certa forma estandardizadas. A primeira etapa do processo de recrutamento



em termos de concurso público passa por um pedido de abertura do mesmo, onde são apresentadas as motivações que estão na base do concurso.

Após a aprovação do concurso torna-se necessário elaborar um método de recrutamento, que tal como já afirmamos pode ser através da colocação de um anúncio de jornal ou do recurso a uma base de dados. Os anúncios devem conter um conjunto de informações<sup>6</sup>, seguindo determinadas regras, de modo a uma melhor eficácia na sua utilização. "A definição do suporte de publicação (...) e o período de publicação são outros aspetos que não deverão ser esquecidos. Eles têm de estar adaptados à realidade, sendo necessário, por isso, o conhecimento da imprensa nacional, assim como dos hábitos de leitura dos potenciais candidatos" (Caetano e Vala, 2002, p.277). O principal objetivo de todo e qualquer método de recrutamento, nomeadamente os anúncios em jornais ou revista é ser lido, visto, compreendido e apelativo.

Depois segue-se o período de receção de candidaturas e a triagem das mesmas, onde se conferem determinados aspetos, como as qualificações exigidas e os restantes requisitos (nacionalidade, idade mínima, etc.). Quanto aos métodos de seleção possíveis podemos mencionar a avaliação curricular, as provas de conhecimentos e as entrevistas individuais ou em grupo. Tendo por base as percentagens estabelecidas á priori pelo júri para cada componente no que respeita ao método de seleção aplicado, são elaboradas as listas de ordenação provisórias dos candidatos a ocupar os postos de trabalho. Estas listas são lançadas publicamente e segue-se o processo de aferição documental. Aqui os candidatos devem apresentar alguns documentos, nomeadamente de identificação pessoal e de comprovação das habilitações literárias. Os dados são confrontados de modo a suprimir algum tipo de anomalias e de justificar a classificação final das listas de colocação, colocando-se um prazo de reclamação desses dados ao qual chamamos de audiência de interessados. Caso se verifiquem situações de empate, aplicar-se-á o disposto na alínea b) do nº1 do artigo 35º da Portaria nº83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria nº145-A/2011, de 06 de abril. Se mesmo assim

---

<sup>6</sup> As informações que compõem o anúncio de jornal podem ser o posto e local de trabalho, prazos, enquadramento da organização e os requisitos de admissão profissional.

prevalecer o empate prevalece o candidato com o maior número de tempo de serviço. A lista final de colocação é assim composta pelos melhores candidatos, sendo estes selecionados para ocupar as vagas existentes. Segue-se agora a fase de integração e acolhimento dos novos trabalhadores que analisaremos no ponto seguinte.

Antes de avançarmos devemos ter em mente que "(...) a admissão de pessoas não deverá ser motivada por uma necessidade do momento, mas sim enquadrada estrategicamente. As pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações" (Cunha cit. por Caetano e Vala, 2002, p.268). Com efeito, a seleção do candidato indevido pode acarretar constrangimentos na eficácia do processo, uma vez que podem ter sido excluídos melhores candidatos do que os selecionados. De forma a colmatar estes constrangimentos as empresas realizam entrevistas iniciais, onde informam as condições de trabalho, os objetivos, estratégias e a estrutura da organização, eliminando logo á partida aqueles que não estão completamente á vontade com as condições apresentadas. No entanto este método é moroso e envolve custos acrescidos que daí advém. Por estas e outras razões é que a sua utilização é ainda escassa.

No âmbito da seleção podemos ainda destacar procedimentos focados na parte psicológica, de modo a que se verifique uma convergência entre os interesses de cada indivíduo e da organização, otimizando a relação entre a satisfação e o rendimento. Neste seguimento, existem autores que defendem que "as dimensões psicológicas geralmente avaliadas são mais ou menos estáveis e as pessoas tendem a manifestar comportamentos idênticos em situações análogas" (Caetano e Vala, 2002, p.271).

De um modo geral podemos concluir que não existe um método de seleção por excelência e genérico, pois cada função, cada posto de trabalho é dotada de particularidades e caraterísticas específicas. No entanto, existem algumas fases, como as que aqui vimos, que são transversais. Com efeito, "a seleção de pessoal deve ser compreendida sempre como uma função da gestão de recursos humanos da instituição, refletindo, no seu essencial, a estratégia da organização e a política pessoal" (Sousa, 2014, p.43).

### **2.3.1.1. O recrutamento e seleção dos técnicos AEC**

No caso específico do recrutamento e seleção de técnicos para as atividades de enriquecimento curricular, processo acompanhado e monitorizado em sede de estágio curricular que serviu de base ao presente relatório, podemos perceber que seguem as condições acima apontadas. No entanto, apesar de ser dotado de características globais, importa destacar algumas questões específicas importantes. O recrutamento dos técnicos AEC é do tipo externo, baseando-se essencialmente em anúncios em jornais ou plataformas online por forma a que a informação possa atingir o maior número possível de candidatos. O anúncio elaborado é composto por informações como o posto e local de trabalho, prazos, enquadramento da organização e os requisitos de admissão profissional. No que diz respeito à motivação que esteve na base da abertura do concurso público podemos destacar a necessidade em garantir técnicos que assegurassem as atividades de enriquecimento curricular nas escolas. O método privilegiado no recrutamento e seleção de técnicos AEC é a avaliação curricular que consiste numa análise das competências e habilitações dos candidatos, nomeadamente a respetiva habilitação literária, a experiência profissional, a formação complementar e, se existir, a última avaliação de desempenho. Ainda nesta fase é atribuída uma percentagem a cada um dos domínios supramencionados sendo que as mesmas podem variar de acordo com o peso delineado previamente de cada um deles pelo júri. No caso específico em análise foram estipuladas as seguintes percentagens:

**TABELA 2**  
**PONDERAÇÕES DA AVALIAÇÃO CURRICULAR PARA OS TÉCNICOS DAS ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR**

<b>Fatores</b>	<b>Ponderação</b>
Habilitação literária	20%
Experiência profissional	35%
Formação profissional	15%
Avaliação de desempenho	30%

Fonte: Dados fornecidos pela entidade de estágio.

### **2.3.2. O acolhimento**

Após a seleção dos candidatos que vão ocupar o posto de trabalho, torna-se necessário proceder a uma receção dos mesmos junto da instituição empregadora, de modo a transmitir informações mais detalhadas acerca do trabalho a desenvolver bem como questões relacionadas com os seus direitos e deveres ao longo de todo o contrato de trabalho.

O processo de acolhimento e integração funciona como o período de receção dos novos colaboradores de uma determinada organização, por forma a que estes se tornem produtivos num curto espaço de tempo. O processo pode ainda ser um mecanismo que reduza a ansiedade dos indivíduos quando são selecionados para um determinado cargo profissional, de modo a que estes possam ajustar as suas expectativas profissionais às exigências reais do cargo a ocupar. Muitas vezes o que acontece é que a organização tenta moldar as condutas individuais de forma a obter uma melhor resposta para as suas necessidades. Por sua vez, os colaboradores visarão, em última instância, maior satisfação pessoal e responder às suas próprias necessidades. Assim, o processo de acolhimento é visto como uma forma de ultrapassar estes constrangimentos, funcionando como uma ferramenta de ajuste entre objetivos sociais e organizacionais.

Esta fase, que alguns autores denominam por acolhimento ou socialização, torna-se bastante determinante para o papel que o novo membro irá desempenhar, pois é nesta fase que o mesmo adquire os conhecimentos de que necessita sobre as funções específicas que irá desempenhar, tem acesso ao ambiente de trabalho, de modo a que o trabalhador possa "assumir emocional, afetiva e mentalmente a organização para onde ingressa, a sua missão, as normas, os valores e as crenças" (Bilhim, 2006, p.236).

Também o processo de acolhimento segue determinados parâmetros, para uma melhor eficácia do mesmo. Em primeiro lugar realiza-se uma entrevista com o responsável da empresa, onde são transmitidas informações gerais sobre a própria organização, visita-se o espaço físico da mesma para uma visão global e detalhada e por outro lado conhecem-se os outros trabalhadores e é-se conhecido pelos mesmos. O

processo de acolhimento integra ainda um conjunto de informações que podem assumir a forma de um manual de acolhimento, por exemplo. Estas são as ações levadas a cabo pela maioria das organizações no momento de chegada dos novos colaboradores.

O manual de acolhimento surge como uma ferramenta importante, uma vez que se trata "de uma publicação sobre a organização, normalmente da responsabilidade da D.R.H. [Direção de Recursos Humanos], que é posta à disposição dos trabalhadores recém-admitidos tendo em vista fornecer-lhes informação sobre: a organização; regulamento no domínio das relações de trabalho; estruturas representativas dos trabalhadores; benefícios sociais; serviços de apoio e assistência social; política de gestão de recursos humanos" (Caetano e Vala, 2002, p.316). A elaboração destes manuais deve ser ponderada no que diz respeito à quantidade e pertinência dos seus conteúdos. A entrada dos novos colaboradores implicará "mudanças no ambiente interno, pressionando a cultura existente a evoluir em determinado sentido. Esta evolução não só é positiva como desejável para que a organização se mantenha viva e se desenvolva" (Caetano e Vala, 2002, p.309).

Torna-se no entanto necessário ter consciência de que o processo de integração e acolhimento é contínuo e progressivo, não terminando no momento de admissão dos colaboradores.

### **2.3.2.1. O acolhimento dos técnicos AEC**

No que diz respeito ao acolhimento e integração aplicado aos técnicos das atividades de enriquecimento curricular podemos destacar algumas particularidades. A reunião inicial, realizada pelo departamento de educação, funciona como um primeiro contacto entre a instituição e os técnicos, onde são expostas as informações necessárias para a iniciação nas funções. Estas informações são relativas aos contratos de trabalho, salários, horários, assiduidade e pontualidade, direitos e deveres, estatutos de trabalhador-estudante e acumulação de funções, bem como o esclarecimento de eventuais dúvidas que os técnicos possam ter. Por outro lado alertam ainda para a

apresentação que os técnicos devem fazer junto dos agrupamentos escolares onde foram colocados. Aqui verifica-se a fase de acolhimento do novo funcionário depois de devidamente admitido segundo a legislação vigente. Após esta reunião inicial são ainda agendadas semanalmente reuniões de acompanhamento ao trabalho dos técnicos, não só pela autarquia como também pelos seus parceiros, nomeadamente as escolas. Por forma a sintetizar toda a informação transmitida ao longo do processo de acolhimento e integração dos técnicos, é-lhes fornecido um manual de acolhimento que agrupa todas as informações de que necessitam em caso de dúvidas.

### **2.3.3. A avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma das práticas de gestão de recursos humanos que nos últimos anos tem conhecido mais adeptos. A ideia de que o desempenho organizacional radica nos contributos individuais dos seus colaboradores, deu lugar a uma outra que considera que esses contributos devem estar enquadrados numa estratégia específica, que contemple objetivos e resultados individuais específicos.

O principal objetivo da avaliação de desempenho passa pela medição do impacto e contributo que um indivíduo tem na organização, funcionando como uma ferramenta determinante em termos organizacionais e por isso deve ser exigente e eficaz. Alguns autores defendem que a avaliação funciona como uma ferramenta que possibilita medir a eficiência e a eficácia dos seus trabalhadores. Por outro lado, a avaliação pode ser encarada como um mecanismo de motivação dos trabalhadores, no sentido em que estes desenvolvam de forma contínua as suas capacidades e competências, tornando-se elementos valiosos para a organização. Quanto maior for o reconhecimento pelas conquistas e pelos avanços dos trabalhadores, maior será a motivação dos mesmos. Importa ressaltar que a prática da avaliação de desempenho não é isenta de constrangimentos. Afirma-se sim como algo de difícil conceção e implementação, uma vez que engloba um conjunto de fatores de ordem ética e emocional que podem ter efeitos perversos.

Segundo Rocha (2010), podemos definir a avaliação de desempenho como uma "sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação" (Rocha, 2010, p.199). Ou seja, torna-se necessário uma medição comportamental através da observação, seguida por uma medição do comportamento em si, culminando na comunicação dos resultados ao sujeito avaliado. Por sua vez, Tavares define esta prática como "uma atividade da gestão de pessoas, por meio da qual se visa apreciar a forma como cada trabalhador desenvolve o seu trabalho, detectando os pontos fortes e os pontos fracos que este apresenta no exercício da sua actividade, com o objectivo de o ajudar a desenvolver competências" (Tavares; 2010, p.213). No entanto, é necessário perceber que esta não é uma técnica modificadora instantaneamente de comportamentos, funcionando apenas como uma ferramenta de levantamento de dados, tentando retratar as realidades no interior das organizações no que diz respeito ao desempenho dos seus colaboradores.

Tendo por referência estas definições, Rocha (2010) desenvolveu um conjunto de princípios da avaliação de desempenho, tendo esta como principais objetivos: a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional; ajudar os funcionários no sentido de um melhor entendimento dos objetivos da organização; informar os funcionários acerca das expectativas da organização; dar aos funcionários uma visão periódica do seu desempenho; possibilitar a construção de uma base de dados que permita a comparação entre organizações; obtenção de dados para finalidades internas; permite a acreditação da organização; e por fim, permite ainda a manutenção da autoridade sobre os subordinados.

De um modo geral, podemos perceber que a avaliação de desempenho "não pode ser reduzida apenas a instrumentos de avaliação individual com fins de promoção ou compensação, mesmo que o processo seja leal e justo" (Rocha, 2010, p.200). Ou seja, temos de colocar ênfase na questão de melhorar o desempenho de cada funcionário e como consequência, da própria organização.

O recurso à avaliação de desempenho só é eficaz quando a mesma é percecionada como uma componente do processo de gestão de desempenho de funções e desenvolvimento profissional, acompanhada por uma visão sobre as suas potencialidades em termos de eficiência organizacional. Por outras palavras, a avaliação permite consciencializar os colaboradores para a necessidade do desenvolvimento das suas capacidades, tornando-se cada vez mais valiosas para a organização. Por outro lado, a avaliação permite igualmente aos gestores reconhecer e auxiliar os colaboradores, de modo a potenciar as suas qualidades e esbater as suas deficiências em termos de competências laborais. Com efeito, e tal como já fomos dizendo, podemos elencar como principais objetivos da avaliação de desempenho "a orientação do progresso e os resultados da organização no seu conjunto; o encorajamento e apoio do desenvolvimento contínuo da organização num mundo em mudança e o estímulo e motivação dos empregados no sentido de desenvolverem continuamente as suas capacidades, de modo a tornarem-se cada vez mais valiosos para a organização" (Fonseca, 2014, p.48).

No que diz respeito às vantagens da avaliação de desempenho podemos destacar as que se direcionam para o colaborador que é avaliado, o gestor ou avaliador e para a organização em si, uma vez que se afirma como uma ferramenta muito útil e motivadora dos colaboradores, ao mesmo tempo que proporciona ao avaliador um papel de destaque tanto no apoio ao pessoal como no desenvolvimento da organização. Autores como Di Kamp (1996), perspetivam como principais vantagens da avaliação de desempenho o facto de os colaboradores ficarem mais motivados, existir um maior conhecimento das capacidades de cada trabalhador, potenciando-as. Por outro lado, permite antecipar qualquer tipo de constrangimentos e ir de encontro às necessidades da organização, controlando de certa forma o seu ambiente interno.

O planeamento de uma avaliação de desempenho é determinante para o seu sucesso, legitimando e credibilizando todo o processo em si. A sua eficácia depende ainda da sua relevância, significância e globalidade no momento de desenvolver a própria organização.



O primeiro momento da avaliação de desempenho deve passar pela delimitação de objetivos e estratégias da organização, de modo a que a avaliação se enquadre nos seus propósitos organizacionais. De seguida, importa avaliar as funções específicas de cada colaborador e por isso o avaliador deve de antemão familiarizar-se com essas funções, sua definição e descrição. É fundamental que o sistema de avaliação de desempenho seja entendido por todos, para que o seu sucesso esteja garantido. Os principais métodos utilizados em sede de avaliação de desempenho são: escalas gráficas; a escolha forçada; a pesquisa de campo; o incidente crítico; as comparações emparelhadas; a ordenação simples; as frase; a autoavaliação; e por último, os métodos mistos. A preferência por um ou outro destes métodos no momento de aplicação da avaliação de desempenho é feita com base nos objetivos e estratégias específicas de cada organização.

Atualmente, assistimos a um aumento da utilização desta prática de recursos humanos, onde as organizações reconhecem a sua eficácia e importância no momento de desenvolver profissionalmente os seus colaboradores. No entanto, importa acrescentar que este sistema de avaliação se construiu em estreita ligação com o sistema de recompensas. Ou seja, após os resultados de uma avaliação de desempenho, as organizações reconhecem publicamente a mais-valia dos seus colaboradores que atingiram os objetivos pré-estabelecidos e vão de encontro à estratégia definida pela organização, através de recompensas que funcionem como motivação para os mesmos. Essas recompensas repercutem-se, normalmente, em aumentos salariais, embora possam assumir outras formas. Assim, "é importante que o sistema não falhe nessas recompensas, porque se este sistema é usado como uma forma de recompensar o mérito deve-se ter em conta a disponibilidade da organização para o fazer. Caso o sistema não o faça irá também perder a capacidade de ter efeito positivo na motivação das pessoas e irá então anular a confiança que as pessoas depositam no mesmo" (Cardoso, 2012, p.59).

Apesar da sua crescente utilização, o sistema de avaliação nas organizações continua a levantar várias discussões. Uma vez que é um processo implementado por

pessoas sobre pessoas, importa mais uma vez realçar o seu carácter emocional e ético, visto que a neutralidade pode ser questionável. Por estas razões é que a avaliação de desempenho permanece como um assunto sensível e complexo na nossa sociedade.

Em termos gerais, uma avaliação de desempenho segue as seguintes etapas: entrevista de avaliação; preparação do colaborador para o processo de avaliação; preparação do avaliador (através da análise de avaliações anteriores, de modo a um melhor entendimento dos progressos do colaborador); apresentação dos resultados da avaliação.

Todavia, e tal como já havíamos referido, não podemos esquecer que as avaliações de desempenho são executadas por pessoas, sobre pessoas. Desta forma, podem ocorrer determinados enviesamentos que ponham em causa a qualidade da avaliação realizada, que devem ser evitados. Assim, torna-se pertinente clarificar informações acerca dos erros mais usuais. Segundo Gomes *et al* (2008, p.522), podemos começar por identificar o Efeito de Halo, que consiste numa valorização positiva de todas as características do avaliado, apenas com base numa característica. Para evitar que tal aconteça devemos considerar cada atributo do avaliado de forma isolada.

Em oposição temos o Efeito de Horn, erro este muito semelhante ao anterior, sendo que apenas coloca a ênfase nos aspetos negativos de forma geral, em vez dos aspetos positivos. No erro da Tendência Central existe uma tendência a optar por valores médios na escala de avaliação. Podemos ainda falar na severidade ou na complacência, onde o avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas e elevadas, respetivamente. No Efeito similitude, o avaliador tende a valorizar mais aqueles com quem se identifica em termos comportamentais, desvalorizando consequentemente aqueles com quem não se identifica. Ainda no tema dos erros mais comuns podemos identificar o Efeito de recenticidade, onde o avaliador tende a valorizar comportamentos positivos ou negativos que sejam mais recentes. Por forma a evitar este tipo de enviesamento sugere-se uma documentação ao longo de toda a avaliação de modo a não privilegiar determinadas atitudes ou comportamentos que podem nem ser a regra geral. Temos ainda o Erro de Fadiga, sendo este um erro frequente quando o processo de

avaliação de desempenho engloba uma grande quantidade de avaliados. Existem ainda erros ligados a estereótipos ou de incompreensão dos fatores de avaliação. Para evitar estas distorções no processo de avaliação de desempenho as organizações devem apostar na formação dos avaliadores, consciencializando-os dos seus desafios epistemológicos.

Na administração pública a avaliação de desempenho surge da necessidade de promover uma cultura motivacional, qualificativa e formativa dos seus funcionários. Assim, afirma-se como uma ferramenta de gestão de recursos humanos que visa uma melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados em sede de administração pública.

A avaliação na administração pública teve início, em Portugal, na reforma do Código Administrativo, sob a forma de um método de avaliação de cariz quantitativo. Nesta altura, a avaliação centrava-se essencialmente na performance organizacional, onde o avaliador se fazia acompanhar por um inspetor externo à organização. A classificação do desempenho assumia a forma de suficiente, bom e muito bom, existindo um formalismo mínimo. Este foi um modelo que prevaleceu durante 40 anos, embora não chegasse a atingir domínios como os serviços centrais do Ministério. A avaliação que integrava o comportamento humano e a sua influência na organização surge a partir de 1980. Já no que diz respeito à questão da meritocracia, podemos constatar que foi introduzida com o Decreto-Lei nº184/89 de 2 de junho. Contudo, ao longo do tempo este modelo foi perdendo vitalidade devido à sua natureza excessivamente administrativa.

Em 2004, com o Decreto-Lei nº10/2004 de 22 de março, nasce o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública, ou SIADAP. Este é um sistema de avaliação que engloba trabalhadores, dirigentes de nível intermédio e serviços e organismos dependentes do Estado ou de institutos públicos. Um dos seus principais constrangimentos passa pelo facto de não incluir dirigentes de topo e por outro lado não avalia na íntegra as organizações públicas. Por outro lado, tem uma ênfase excessivamente individual, não distinguindo determinados tipos de

avaliação e não servindo de base para questões como a progressão de carreiras. Com efeito, e com base nestes argumentos, a 28 de dezembro de 2007 inaugurou-se a Lei nº66-B/2007 que permitiram esbater essas fragilidades. Segundo Rocha (2011), os objetivos do SIADAP são: melhorar a gestão da administração pública; desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação; identificar as necessidades de formação; promover a motivação e o desenvolvimento das competências; reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores; melhorar os processos; melhorar a informação e transparência dos serviços públicos; e também apoiar o processo de decisão estratégica.

De um modo geral, o SIADAP afirma-se como um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos plurianuais bem como os respetivos planos de atividades, fundados em indicadores de medida de resultados a atingir pelos serviços. Estes indicadores devem ser previamente delineados permitindo transparência, imparcialidade e prevenção da discricionariedade. Atualmente, podemos distinguir três subsistemas do SIADAP: o SIADAP 1, 2 e 3. O SIADAP 1 aplica-se aos serviços com base em objetivos plurianuais mas assume um caráter de avaliação anual. Ainda neste domínio podemos perceber que o SIADAP 1 integra a missão do serviço, o alcance dos resultados bem como a identificação dos desvios e a avaliação final. Por sua vez, o SIADAP 2, aplicado aos dirigentes, efetua-se em ciclos avaliativos que dependem da duração da comissão de serviço<sup>7</sup>, sendo a avaliação realizada no final da mesma. Podemos ainda acrescentar que é uma avaliação que se traduz "na atribuição de prémios de gestão, renovação ou cessação da respectiva comissão de serviço, sendo que a não aplicação do SIADAP determina a cessação de funções (Rocha, 2011, p.213). Por último temos o SIADAP 3, aplicado aos trabalhadores. Este tem um caráter bienal, sendo por isso necessário um mínimo de um ano de serviço efetivo, e avalia o trabalho realmente prestado, não contabilizando por isso as ausências do trabalhador. Em termos

---

<sup>7</sup> Os ciclos avaliativos para os dirigentes superiores é de 5 anos, enquanto que para os dirigentes intermédios é de apenas 3, uma vez que obedece ao termo da comissão de serviço.

gerais o SIADAP 3 avalia as capacidades técnicas e comportamentais mas tem ainda em conta a questão dos conhecimentos dos funcionários.

Atualmente, a Lei 66-B/2007, consolidada em 16/09/2013, estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública, introduzindo mudanças na administração pública ao romper com a cultura avaliativa concentrada nas classificações centrais. Ou seja, a era das classificações maioritariamente expressas com Muito Bom, veio dar lugar á procura da excelência e da meritocracia, onde, através do estabelecimento de quotas, foi possível obrigar a existência de classificações distintas entre os funcionários públicos.

Com base na premissa de que "um trabalho desigual corresponde a salário desigual" (Proença, 2006, p. 57), e através dos novos benefícios de carreira, podemos verificar uma evolução face ao sistema inicialmente implementado. Também na área da formação verificamos algumas mudanças, nomeadamente na questão da identificação das necessidades de formação, permitindo um melhor desenvolvimento individual e profissional dos funcionários, o que inevitavelmente proporcionará melhores níveis de desempenho do próprio trabalhador mas também de melhoria dos serviços prestados aos próprios cidadãos.

Muito embora este sistema de avaliação seja já adotado pela maioria das organizações públicas, existem ainda lacunas na sua implementação pois ainda não permite a comparação entre avaliados e ainda menos entre organizações, tal como tem vindo a acontecer no setor privado. Também o sistema de quotas, embora tenha resolvido a questão das notas, não potencia o esforço dos trabalhadores. Vários são os autores que se têm ocupado em perceber e analisar as limitações deste sistema, sendo possível elencar as seguintes (Rocha, 2011): não existe uma relação entre tarefa e desempenho; os critérios nem sempre são compreendidos, nem pelos dirigentes nem pelos trabalhadores; o bom desempenho está mais relacionado com o nível na carreira do que com a tarefa; não há confluência entre desempenho individual e organizacional; a avaliação de desempenho não está (atualmente) ligada a incentivos; a avaliação não é usada como ponto de partida para a formação.

Em jeito de conclusão, podemos perceber que existem ainda lacunas importantes no sistema de avaliação de desempenho implementado no âmbito da administração pública. Seria importante, por exemplo, promover uma articulação entre o desempenho individual e os objetivos específicos da organização, onde os funcionários estariam mais envolvidos no processo.

#### **2.3.3.1. A avaliação de desempenho dos técnicos AEC**

No caso específico da Avaliação de Desempenho dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular, não é possível aplicar o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública, uma vez que o seu contrato de trabalho tem uma duração inferior a 1 ano de serviço. No entanto, e por forma a realizar uma avaliação de desempenho aos técnicos AEC que fosse em concordância com a avaliação aplicada aos restantes colaboradores do município, procedeu-se a uma adaptação do SIADAP para os mesmos. A avaliação final dos técnicos AEC é então obtida através do resultado da média ponderada da pontuação atribuída por cada um dos intervenientes do processo, ou seja, os agrupamentos escolares, as entidades parceiras (como IPSS) e a autarquia, nomeadamente o departamento de educação. Todas as partes intervenientes têm de preencher uma ficha própria, sendo os resultados baseados em objetivos previamente definidos pelo conselho coordenador de avaliação, de forma clara e rigorosa. Para cada objetivo estabelecem-se respetivamente indicadores de medida e critérios de superação do mesmo.

## **CAPÍTULO III | ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO**

### **3.1. Algumas considerações sobre o estágio: opções metodológicas**

Após refletirmos em torno das principais teorias, conceitos e pressupostos que consideramos ser mais pertinentes no âmbito do processo de recrutamento e seleção na administração pública, chega agora o momento de partir para outro domínio de explanação. No âmbito do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, o estágio curricular deve permitir o recurso a um conjunto de operações metodológicas, através da construção e aplicação de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento da informação. Com base neste requisito, optamos por encarar a autarquia sob um olhar microssociológico, não podendo ser encarado como um estudo de caso mas que se aproxima em certa medida com este tipo de investigação. Ancoramos a nossa pesquisa em determinados domínios da metodologia qualitativa mas também recorremos a usos estatísticos que nos aproximam de uma metodologia de cariz mais quantitativo, no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular.

Em termos do estágio realizado optamos por adotar uma postura de aplicação de conhecimentos, não nos cingindo totalmente a uma postura de um mero investigador, indo de encontro ao papel desempenhado pelos sociólogos do trabalho nas organizações (Freire, 2001). Ou seja, as atividades realizadas no âmbito do estágio foram sempre executadas tendo por referência as teorias estudadas durante a formação académica. Por sua vez, e como forma de responder aos objetivos a que nos propusemos atingir, optamos por incrementar algumas técnicas de recolha e tratamento de informação. Embora não tenhamos desenvolvido uma investigação sociológica no sentido concreto do termo, não deixámos de ter por referência os procedimentos que estão subjacentes a

uma metodologia qualitativa<sup>8</sup>. Consideramos que tal postura permite reforçar a nossa posição enquanto aprendiz de socióloga e como tal a reflexividade que lhe está subjacente. Por outro lado, podemos perceber que a investigação qualitativa é uma metodologia que permite descrever, compreender e explicar os dados recolhidos correspondendo assim aos nossos intentos. Estes passam essencialmente por uma identificação, monitorização, interpretação e compreensão da questão do recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular, levado a cabo pela autarquia. Se quisermos caracterizar este tipo de investigação podemos afirmar que considera o campo como a fonte de dados por excelência, tendo um cariz marcadamente descritivo e indutivo. Ainda neste sentido, podemos acrescentar que a pesquisa qualitativa permite uma maior interação entre o investigador e a realidade estudada, encarando assim a sua inclusão no terreno como uma mais-valia. Ou seja, a pesquisa social tende a colocar o investigador numa posição ambivalente, tornando-se ele mesmo parte integrante do objeto de investigação. No entanto importa ressaltar que devemos tomar consciência da nossa presença que, por si só, interfere no processo de investigação, tal como acontece com os nossos ideais, convicções, formas de agir e pensar, tentando minorar os seus impactos. Contudo, esta subjetividade não deve remeter o investigador para um mero observador uma vez que ele passa a ocupar um lugar na realidade estudada, e por isso não pode ser ignorado. Um investigador deve sim ter consciência da sua existência, para que, no momento de análise dos dados recolhidos, possa atenuar a sua influência.

---

<sup>8</sup> Unicamente em termos de apontamento é de realçar o seguinte. A investigação qualitativa surge ainda como um processo sistemático de recolha de dados que são capazes de ser observáveis. Contudo não se limita apenas à sua descrição, permitindo retirar importantes e interessantes conclusões através dos mesmos, recorrendo a variadas técnicas. Assim, podemos considerar como características basilares da metodologia qualitativa a descrição, a compreensão, a interpretação e a explicação, aspetos estes importantes em pesquisas assentes na interpretação e exploração de dados. De um modo geral, podemos perceber que a pesquisa qualitativa dispõe de um conjunto de importantes características que elencamos de seguida: o ambiente como uma fonte de fornecimento de dados e o investigador como recolector de dados; o carácter descritivo; a apreensão do significado que as pessoas dão às coisas; o carácter indutivo (Godoy, 1995). A metodologia qualitativa permite, assim, aceder aos discursos dos atores sociais, potenciando espaços interativos de descoberta e reflexão.



No que diz respeito à pesquisa qualitativa<sup>9</sup> sabemos que esta se compõe por um conjunto de variadas técnicas, sendo a pesquisa de campo e as fontes documentais as que auxiliam o seu raciocínio marcadamente indutivo. A observação direta surge como um importante veículo de recolha de informação sobre o objeto de estudo bem como das dinâmicas diárias e relacionais dos comportamentos em contexto de trabalho, que de outra forma não teríamos acesso. A observação direta permite assim compreender as dinâmicas internas da autarquia, neste caso, pois assenta essencialmente na observação visual permitindo compreender "os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho" (Champenhoudt e Quivy, 2005, p.196). No entanto, é de ressaltar que a utilização desta técnica só pode ser utilizada para estudos pequenos, meios ou comunidades, não permitindo tecer generalizações.

Ao longo do nosso estágio a observação direta<sup>10</sup> ocupou um lugar de extrema importância. Foi através da mesma que conseguimos perceber as dinâmicas internas entre os diferentes trabalhadores do município, nomeadamente no momento de recrutar

---

<sup>9</sup> Apesar da sua consolidação científica, continua a existir um predomínio da metodologia quantitativa em detrimento da metodologia qualitativa e por isso esta tem sido alvo de algumas resistências. Estas fundam-se em argumentos baseados na questão da generalização dos dados, encarando isso como um problema, uma vez que os dados recolhidos através de uma pesquisa qualitativa apenas se reportam sobre um objeto específico e local e não sobre um objeto global, o que pode repercutir-se em conclusões falaciosas que não consideram questões como o espaço, a amplitude ou até mesmo o tempo.

<sup>10</sup> Recorde-se que em sociologia, a observação foca-se nos comportamentos dos atores sociais compreendidos no seio organizacional, sendo possível a identificação de valores de cariz cultural, ideológico e social que não seria possível noutras circunstâncias. O observador deve ser atento a tudo o que o rodeia e que vai sucedendo no local, nomeadamente as conversas, o ambiente, as interações entre os trabalhadores, os comportamentos e atitudes, fazendo um registo sistemático de tudo isto uma vez que é a informação mais direta, mais profunda e rica que podemos retirar ao longo da investigação. Por outro lado a observação permite ainda uma flexibilidade que não seria possível de outra forma pois através de novas pistas que surjam o investigador pode sempre alterar a sua estratégia de investigação. Também a presença do observador no local pode sempre influenciar o campo a observar, exigindo por isso uma grande capacidade de adaptação ao meio e de não interferência no dia-a-dia do campo, sendo uma técnica que implica um planeamento prévio no que diz respeito à forma como os dados são recolhidos. O investigador /observador deve registar tudo aquilo que considera importante acerca do local, isto é, os comportamentos, as conversas, o próprio ambiente, podendo fazer estes registos no momento exato em que a ação tem lugar ou posteriormente. No que concerne aos principais constrangimentos da observação podemos destacar a dificuldade que o observador tem em definir o seu papel no momento de se integrar na realidade em estudo, e como consequência do posicionamento interno do observador podem existir enviesamentos pois "o acto de observar acaba sempre por influenciar os observados" (Flick, 2005, p.141).

e selecionar os técnicos das atividades de enriquecimento curricular. A observação, permitiu retirar importantes conclusões acerca da realidade estudada. As notas de observação<sup>11</sup> foram registadas maioritariamente no momento exato da ação, embora algumas tenham sido posteriormente apontadas, incidindo essencialmente sobre as opções de trabalho ao longo do processo de recrutamento e seleção bem como sobre explicações a perguntas que ia fazendo.

Por outro lado, e indo de encontro aquilo que realizamos no nosso estágio, a observação é uma técnica em que o investigador partilha com a realidade em estudo as suas atividades e dinâmicas de trabalho, mas também os seus espaços de lazer e momentos de descontração, onde o observador não se limita a observar mas também é chamado a participar.

Nesta investigação também a análise documental será uma das técnicas por excelência uma vez que se torna necessário um conhecimento aprofundado de todo o enquadramento legal sobre as atividades de enriquecimento curricular e de artigos científicos já produzidos neste âmbito, bem como de todas as normas de funcionamento da própria instituição de acolhimento por forma a uma mais fácil e rápida adaptação á realidade interna e diária da instituição. Por outro lado é necessária uma análise de todos os processos de recrutamento e seleção de anos anteriores, percebendo nomeadamente tendências e alterações.

A análise documental pode ser utilizada de duas formas distintas: como complemento de informação já recolhida ou como elemento central da investigação. Ambas as formas implicam que num primeiro momento se recolham os dados necessários para que de seguida se proceda á sua análise aprofundada, sendo aqui que privilegiamos a análise de conteúdo. Os dados recolhidos com recurso a esta técnica podem ser diversos dependendo da natureza dos documentos, podendo ser muito abrangentes ou específicos. Em termos da quantidade de informação que esta técnica possibilita podemos perceber que é enorme mas muito dispersa, exigindo assim um

---

<sup>11</sup> Estes registos, denominados na maioria dos casos como notas de observação, permitem filtrar o que é observado, facilitando o processo de análise dos dados numa fase mais avançada da investigação.

esforço acrescido no seu tratamento e análise.

Podemos ainda identificar algumas vantagens e limitações deste tipo de abordagem: por um lado permitem uma saturação do objeto de estudo, por outro lado não implica grandes despesas de tratamento da informação para o próprio investigador. Permite ainda uma melhor perceção da globalidade do objeto de estudo e das motivações e opções de certas dinâmicas dos processos em análise. No entanto, a acessibilidade aos documentos nem sempre é a mais rápida e a sua utilização tem de obedecer às normas de anonimato, sigilo e confidencialidade dos próprios dados ou podem simplesmente não conter a informação que desejamos. O recurso à análise documental pode ser feita para enriquecer a nossa pesquisa, funcionando como um elemento complementar de outras técnicas de investigação, ou por outro lado pode afirmar-se como um método de pesquisa central. Em ambos os casos verificamos duas etapas fundamentais: a recolha de dados; e a análise de conteúdo.

Optamos por complementar a nossa análise com dados estatísticos. Através de uma visão mais global acerca das atividades de enriquecimento curricular, em termos da sua expansão e de oferta a nível continental, baseando-nos em dados estatísticos, conseguimos diagnosticar não só as razões que estiveram na base do seu surgimento como também caraterizar o grupo profissional em si. Permitiu ainda ter um olhar sobre o nosso objeto de estudo em termos históricos. Esta complementaridade em termos metodológicos afirma-se assim como uma mais-valia para o nosso trabalho e para a compreensão e análise do processo que nos propusemos trabalhar.

No caso específico desta investigação que nos propusemos a realizar na Autarquia, não era nosso intuito tecer generalizações dos resultados mas sim explorar afincadamente a realidade das atividades de enriquecimento curricular, compreendendo todo o processo de recrutamento e seleção, bem como o papel da autarquia enquanto entidade empregadora, percebendo e identificando as novas práticas na administração pública neste âmbito.

### **3.2.A instituição de estágio**

O estágio realizado, inserido no âmbito do Mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, concretizou-se numa autarquia local da Área Metropolitana do Porto. A Autarquia aqui mencionada é composta por 302.295 residentes de acordo com os dados dos últimos Censos populacionais, em 2011. A população do município distribui-se ainda por 114.263 famílias, 142.252 alojamentos e 65.088 edifícios, inseridos num total de 14 freguesias.

O Município é composto por um alargado conjunto de serviços autárquicos, direcionados para os mais diversos domínios da sociedade, sendo eles a educação, a habitação, a saúde, o ambiente, a cultura, o desporto, a juventude e a ação social. Por outro lado torna-se pertinente registar que é um município dotado de empresas municipais que visam domínios como a urbanização, a habitação e a requalificação urbana.

No que diz respeito à sua estruturação interna podemos perceber que o município é composto por 4 direções que se subdividem em departamentos municipais, que por sua vez se ramificam em divisões municipais e gabinetes vários. Em termos de enquadramento, podemos constatar que a organização interna da Câmara Municipal obedece a um modelo de estrutura matricial, por forma a aumentar a eficiência, descentralizando a autoridade e a responsabilidade<sup>12</sup>.

O presente estágio é realizado em dois momentos e locais diferentes e complementares entre si no que respeita às atividades de enriquecimento curricular, inserindo-se tanto na Divisão de Gestão de Pessoal, inscrita no Departamento de Pessoal, como no Departamento de Educação, inscrito na Direção Municipal para a Inclusão Social.

Para uma melhor e mais completa caracterização da autarquia dotamo-nos de dados estatísticos facultados pela Chefe do Departamento de Pessoal, baseados no Balanço Social realizado anualmente pelo município. O Balanço social surge como um

---

<sup>12</sup> Ver anexo 3 - organograma da entidade de estágio.

instrumento disponível para todos os organismos autónomos da Administração Pública, inaugurado pelo Decreto-Lei nº155/92 de 28 de Julho, adquirindo um carácter de obrigatoriedade a partir de 1996 para todos os organismos e serviços que compõem a Administração Pública central, regional e local com um mínimo de 50 trabalhadores, tal como é indicado pelo Decreto-Lei nº190/96 de 9 de Outubro. O balanço social afirma-se como um documento de extrema importância, facilitando a classificação dos serviços e organismos da Administração Pública visto que permite a caracterização do capital humano dos mesmos. Os dados que de seguida apresentamos têm por base os balanços sociais do ano de 2013, 2014 e 2015. Da nossa análise surgiram algumas tabelas que sintetizam de forma visual as nossas conclusões, facilitando o seu entendimento.

Segundo o Balanço Social (2015) do município para o ano de 2015 que nos foi facultado pela autarquia, podemos perceber que a mesma é composta por um total de 1896 indivíduos, entre os quais 958 são do sexo masculino e 938 são do sexo feminino. Se olharmos para os dados dos anos precedentes podemos denotar um aumento gradual, embora pouco significativo, no número total de trabalhadores sendo a principal conclusão a retirar o facto de os valores entre o número de mulheres e o número de homens se ter vindo a aproximar nos últimos três anos. A diferença que rondava os 80 trabalhadores agora é de apenas 20.

TABELA 3  
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES

	2013	2014	2015
<b>Número de trabalhadores</b>	1844	1837	1896
<b>Homens</b>	964	930	958
<b>Mulheres</b>	880	907	938

Fonte: Balanços Sociais da entidade de estágio

Contudo importa acrescentar que apesar da crescente taxa de feminização que vem marcando a realidade da autarquia em análise, continuam a persistir em algumas profissões e funções no interior do município que emprega apenas indivíduos do sexo

masculino. Através da análise da tabela 5 (ver anexo 4) podemos perceber que os Dirigentes Superiores e os Bombeiros são apenas do sexo masculino e funções como Polícia Municipal e Assistente Operacional apenas apresentam valores residuais de mulheres. Por sua vez, funções como Assistente Técnico e Outros (onde podemos encontrar os técnicos das atividades de enriquecimento curricular) são já maioritariamente feminizadas. No que respeita á estrutura etária dos trabalhadores do município podemos constatar que são variadas mas concentram-se essencialmente entre os 30 e os 60 anos de idade, existindo maior predominância de indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e os 49 anos (ver anexo 5). Os contratos de trabalho mais frequentes entre estes trabalhadores são por tempo indeterminado mas também a termo resolutivo certo, como é o caso dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular (ver anexo 6).

Toda a evolução dos trabalhadores na autarquia é marcada por aumentos e diminuições no que respeita ao número de efetivos (em 2013 a autarquia era composta por 1844 efetivos, valor esse que diminuiu em 2014 para 1837, sendo que em 2015 voltou a subir para os 1896). Ou seja, nada é constante e estável de ano para ano, variando consoante as necessidades da própria autarquia no momento de responder ao que lhe é exigido superiormente, algo que tem vindo a acontecer devido ás diversas descentralizações de poder ocorridas, como é o caso das atividades de enriquecimento curricular. Por outro lado também a legislação vigente tem um impacto neste sentido.

Em termos das necessidades da autarquia podemos então destacar o caso das atividades de enriquecimento curricular, objeto central do presente relatório de estágio. Por esta razão acreditamos ser pertinente analisar e sintetizar acerca dos técnicos AEC de forma separada uma vez que foi do seu recrutamento e seleção que nos ocupamos no decorrer do estágio curricular. Antes de avançar com essa classificação importa refletir em torno das razões que estiveram na base do surgimento destas atividades e enquanto função das autarquias locais. Através do trabalho desenvolvido ao longo do nosso estágio foi-nos possível realizar um diagnóstico preliminar acerca das necessidades de recrutar e selecionar, anualmente, cerca de 400 técnicos AEC.

Com base no nosso diagnóstico podemos perceber que nos últimos anos o modelo de organização social do trabalho tem sofrido inúmeras transformações por razões várias e que se têm repercutido nas necessidades das famílias portuguesas e exigências sociais das mesmas. A taxa de natalidade tem conhecido baixos valores (ver anexo 7) tendo vindo a registar uma diminuição gradual a nível continental, sendo que o concelho estudado apresenta uma grande proximidade com esses valores. Uma das principais razões que está na origem desta mudança, que tem impactos na própria estrutura etária da população, é a entrada da mulher no mercado de trabalho que acarreta consigo questões ligadas ao papel da mulher na família e enquanto agente privilegiado de educação. Uma forma de colmatar as dificuldades que surgem entre a maternidade e as exigências profissionais é aumentando o papel de escola enquanto agente socializador. Assim podemos afirmar que a Escola é dotada de um novo papel social.

Também as escassas políticas voltadas para a família não facilitam a conciliação dos domínios familiar, profissional e escolar, fazendo emergir a Escola a Tempo Inteiro (ETI). Esta é uma iniciativa que tenta atenuar as exigências supra referidas, possibilitando que as crianças permaneçam mais tempo nas escolas e desenvolvam outro tipo de capacidades e competências ligadas essencialmente ao domínio desportivo, cultural, social e de relacionamento. Muito embora sejam de cariz gratuito para todos, é igualmente facultativo. A Escola a Tempo Inteiro é composta por vários tipos de iniciativas, nomeadamente as atividades de enriquecimento curricular. Podemos ainda acrescentar que a Escola a Tempo Inteiro e as respetivas atividades de enriquecimento curricular visam permitir a determinados profissionais aceder ao mercado de trabalho que de outra forma não conseguiriam.

A Educação surge assim como uma das prioridades sociais, culturais e também políticas, levando o Ministério da Educação a prestar uma particular atenção ao 1º ciclo de ensino básico, anunciando as atividades de enriquecimento curricular que visam uma melhoria nas condições de aprendizagem dos alunos deste ciclo de ensino. Com base neste pressuposto as escolas e os agrupamentos escolares, após o horário do currículo escolar, dinamizaram um conjunto de novas possibilidades educativas e de

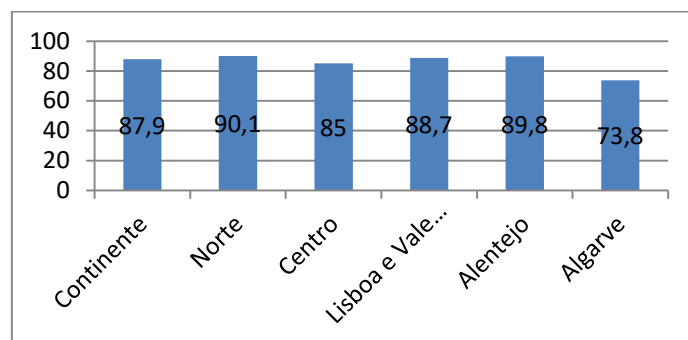
aprendizagem. Em termos legais, o Decreto-Lei nº6/2001 dita a implementação das atividades de enriquecimento curricular como forma de diversificação e enriquecimento educativo "tomando em consideração as necessidades dos alunos, definindo um quadro flexível para o desenvolvimento de atividades de enriquecimento do currículo". No artigo 9º do Decreto-Lei mencionado é explicitado que "as escolas, no desenvolvimento do seu projeto educativo, devem proporcionar aos alunos atividades de enriquecimento do currículo, de carácter facultativo e de natureza eminentemente lúdica e cultural, incidindo, nomeadamente, nos domínios desportivo, artístico, científico e tecnológico, de ligação da escola com o meio, de solidariedade e voluntariado e da dimensão europeia na educação". Com efeito, podemos perceber que as atividades de enriquecimento curricular consistem num programa que surge da necessidade de promover e melhorar o nível e a qualidade do ensino em Portugal, fazendo chegar a todos a possibilidade de aquisição de novas competências e de desenvolvimento de capacidades físicas, culturais, sociais e de relacionamento. Por outro lado, funcionam também como um mecanismo de combate ao insucesso escolar.

A partir destes pressupostos legais, as escolas iniciaram a definição de um plano educativo com vista ao desenvolvimento de tais atividades. Como veículo facilitador de implementação as escolas estabeleceram parcerias, nomeadamente com autarquias, com instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e com associações de pais enquanto entidades promotoras. Estas atividades devem responder aos objetivos integrados no Projeto Educativo da Escola, sendo assim incluídos no Plano Anual de Atividades, pressupondo uma articulação entre estas e o currículo escolar obrigatório, obrigando o envolvimento dos agrupamentos na conceção, planificação, coordenação e avaliação das mesmas. A publicação do Decreto-Lei 212/2009 de 3 de Setembro, revisto pelo Decreto-Lei 169/2015 de 24 de Agosto ditou os primeiros concursos de recrutamento e seleção de técnicos de atividades de enriquecimento curricular, enquanto função das autarquias locais. Segundo o diploma legal supra referido impõe-se que o contrato celebrado com os técnicos AEC tenha uma duração mínima de 30 dias, caducando no termo do ano escolar a que se refere, sendo este um contrato a termo



resolutivo. Segundo o Decreto-Lei nº 20/2006 de 31 de Janeiro e o Decreto-Lei nº35/2007 de 15 de Fevereiro não é conferido a renovação contratual pois trata-se de uma situação transitória.

GRÁFICO 1:  
ALUNOS DO 1º CICLO QUE FREQUENTAM ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO  
CURRICULAR NO ANO LETIVO 2015/2016 (%)



Fonte: Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.

Se olharmos para os dados disponibilizados pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência podemos perceber que ao longo dos últimos anos, o número de alunos inscritos nas atividades de enriquecimento curricular tem apresentado valores sempre superiores aos 70%, sendo que no último ano o valor é de 87,9% em Portugal Continental, sendo a região norte, com 90,1%, a que apresenta um maior valor de inscrições.

Outros dados interessantes prendem-se com o número de estabelecimentos que têm aderido às atividades de enriquecimento curricular. Em 2013/2014 dos 3946 estabelecimentos de ensino com 1.º ciclo, 3881 com 1.º e 2.º anos e 3911 com 3.º e 4.º anos oferecem aos seus alunos as atividades de enriquecimento curricular. No ano letivo 2015/2016, 3540 das 3549 escolas da rede escolar em Portugal Continental com 1ºciclo ministram as atividades de enriquecimento curricular. Com uma adesão tão elevada a estas atividades, onde cada vez mais estabelecimentos e alunos participam, torna-se necessário contratar cada vez mais técnicos que lecionem estas atividades de

enriquecimento curricular. Com a descentralização de alguns poderes, fica a cargo das autarquias municipais a contratação de tais técnicos. Para isso, procede-se a cada ano letivo a um recrutamento e seleção que visa encontrar os mais capacitados para ocuparem o cargo, através de um concurso público, tal como vimos anteriormente.

As entidades que promovem as atividades de enriquecimento curricular e se ocupam de todas as burocracias e funções necessárias para o seu desempenho são maioritariamente os agrupamentos das escolas juntamente com as autarquias. Contudo nas paragens escolares, nomeadamente nas férias que separam os anos letivos, as atividades deixam de ser uma responsabilidade das autarquias locais e passam a ser promovidas maioritariamente por associações de pais e IPSS (ver anexo 8).

Em termos da caracterização sociodemográfica dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular contratados pela autarquia, e com base em dados fornecidos pela mesma, foi possível traçar um perfil-tipo dos técnicos. As variáveis fornecidas foram: idade, sexo, estado civil, habilitação literária, número de filhos e local de residência

Analisando com mais pormenor cada uma das variáveis podemos concluir que o estado civil mais frequente é casado (45,8%) mas também os solteiros se fazem representar de forma substancial (39,9%). Por outro lado podemos acrescentar que a maioria não tem filhos ou apenas tem 1, 55% e 34,2% respetivamente.

O escalão etário dos técnicos varia entre os 25 e os 60 anos, contudo a sua maioria situa-se entre os 31 e os 35 anos de idade. Em termos das habilitações literárias, era requisito de admissão possuir no mínimo o ensino superior, ou em casos específicos como as atividades da música, diplomas de conservatório. Por esta razão não nos dispusemos a analisar de forma tão afincada esta questão. Em termos da distribuição de género podemos perceber que a nossa amostra é maioritariamente feminina (72,7%).

TABELA 4  
INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS DOS TÉCNICOS DAS ATIVIDADES DE  
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR

<b>Indicadores</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>	
25-30	11,4
31-35	40,2
36-40	31
41-45	11,1
46-50	4,6
51-55	0,9
56-60	0,9
<b>Total</b>	100,0
<b>Sexo</b>	
Homens	27,3
Mulheres	72,7
<b>Total</b>	100,0
<b>Número de filhos</b>	
0	55
1	34,2
2	10,2
3	0,3
4	0,3
<b>Total</b>	100,0
<b>Estado Civil</b>	
Solteiro	39,9
Casado	45,8
Divorciado	8,6
Viúvo	0,5
União de facto	3
<b>Total</b>	100,0
<b>Local de residência</b>	
Concelho da autarquia	68,8
Outro	31,2
<b>Total</b>	100,0

Fonte: Dados fornecidos pela autarquia.

Outro pressuposto de admissão inerente ao processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular na autarquia onde teve lugar o estágio curricular era o local de residência ser o respetivo concelho. Com base na

análise dos dados podemos perceber que o pressuposto é cumprido em 66,8% dos casos, sendo que nos restantes 33,2% dos casos se reportam a locais circundantes ao concelho, embora persistam algumas exceções muito pouco significativas. Se quisermos então delinear um perfil-tipo de um técnico AEC podemos afirmar que, nesta autarquia, são na sua maioria mulheres, com idades compreendidas entre os 25 e os 60 anos, casadas, residentes no concelho, com nenhum ou apenas um filho.

### **3.3. Análise e descrição das tarefas desenvolvidas no estágio**

Do estágio curricular é esperado um elevado grau de compatibilidade entre as dinâmicas profissionais e a possibilidade de aplicar conhecimentos académicos. As atividades profissionais realizadas em sede de estágio devem, sempre que possível, permitir a aplicação de competências e saberes adquiridos ao longo da formação académica. Desde logo que aqui nos deparamos com uma das principais dificuldades do nosso estágio uma vez que as atividades desenvolvidas numa autarquia se regem obrigatoriamente por disposições legais que têm de ser necessariamente cumpridas e por isso dificultam, por vezes, a aplicação de conhecimentos adquiridos academicamente.

Ao ingressarmos numa nova realidade, neste caso de trabalho, existe sempre uma necessidade de adaptação às novas situações que daí decorrem, nomeadamente em termos das exigências, das competências e dos conhecimentos, tornando-se inevitável a familiarização com novas terminologias e novos métodos de trabalho. Assim, as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio resultaram de uma tentativa de corresponder às necessidades quotidianas da autarquia mas também, e sempre que possível, de se atingirem os objetivos da nossa investigação. Neste sentido, podemos acrescentar que as atividades executadas no estágio foram estabelecidas pela Chefe do Departamento de Pessoal da autarquia, que desenvolve uma gestão de recursos humanos baseada num conjunto de postulados legislativos, onde se integra o tema central do presente relatório de estágio, o recrutamento e seleção dos técnicos AEC.

O estágio teve lugar entre o dia 9 de Novembro de 2015 e o dia 10 de Março de 2016, tendo a duração de aproximadamente cinco meses. Desenvolveu-se em dois departamentos da autarquia: o departamento de educação (entre 12 de Novembro e 1 de Dezembro de 2015); e o departamento de pessoal (o restante tempo de estágio).

As atividades realizadas foram variadas, sendo as seguintes:

- Definição e desenho de fluxogramas e cronogramas referentes ao processo de recrutamento e seleção;
- Acompanhamento e análise de todo o processo inerente ao recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular;
- Auxiliar sempre que necessário em todas as atividades administrativas decorrentes do processo de recrutamento e seleção;
- Acompanhamento do período experimental e respetiva avaliação de desempenho;
- Acompanhamento e monitorização do processo de preparação e definição de objetivos para a avaliação de desempenho final dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular;
- Elaboração de um manual de recrutamento que sintetiza todo o processo de recrutamento e seleção dos técnicos AEC efetuado pela autarquia (ver anexo 1);
- Elaboração de um manual de acolhimento especificamente dirigido aos técnicos AEC (ver anexo 2);
- Recolha e criação de uma base de dados sociodemográficos que possibilitaram a caracterização dos técnicos AEC, bem como o diagnóstico preliminar para uma melhor perceção do processo em análise.

Dentro deste grande grupo de atividades podemos destacar algumas mais específicas como é o caso da análise curricular para uma triagem inicial dos candidatos, a ordenação das listas de colocação, participação nas reuniões semanais dos técnicos contratados, acompanhamento da celebração e rescisão de contratos bem como do

tratamento de salários, monitorização do processo de controlo e registo de pontualidade e assiduidade, envio das notas relativas às classificações da avaliação do período experimental e todo o processo que lhe está subjacente em termos burocráticos. Por outro lado, dedicamos ainda algum do nosso tempo a analisar toda a legislação relativa aos recrutamento e seleção dos técnicos AEC nos anos precedentes, incluindo leis, revisão de leis, decretos-lei, decretos regulamentares, portarias, despachos normativos e prazos legais. As análises e leituras ocuparam-nos numa fase inicial, para um melhor entendimento e enquadramento do que estávamos a monitorizar e acompanhar. Estas atividades foram de encontro às necessidades da nossa investigação porém foram solicitadas outras atividades que, apesar de não serem furtivas em termos do nosso objeto de estudo, permitiram-me adquirir novas competências noutras práticas de recursos humanos. Estas tarefas passaram essencialmente por ordenação e arquivação de documentos, acompanhamento do processo de entrega de declarações de IRS de todos os funcionários da câmara, sendo que no departamento dos vencimentos não se faz a destinação dos técnicos AEC dos restantes funcionários da instituição.

No âmbito das tarefas desenvolvidas importa destacar a elaboração dos manuais de recrutamento e de acolhimento por nós realizado. Estes manuais surgiram da necessidade em sintetizar e descrever detalhadamente todo o processo e assuntos importantes e colmatar algumas falhas existentes. O manual de recrutamento surge da necessidade em descrever e sistematizar o processo pois, tal como foi possível perceber, todos os anos o processo é desempenhado por diferentes trabalhadores, não existindo por isso uma coerência do processo de ano para ano. Muitos podiam perceber isto como diferentes métodos de trabalho mas na administração pública, tal como já fomos explicitando, tudo segue determinados pressupostos legais que não podem ser ignorados. Assim, o manual surge então como uma guia prática para os trabalhadores que se ocupem do processo analisado.

Este manual é composto por quatro momentos. O primeiro momento reporta-se ao diagnóstico social e do meio em que surgiram as atividades de enriquecimento curricular, no sentido de justificar a sua emergência e seu enquadramento no âmbito da

Escola a Tempo Inteiro. Como complemento a este diagnóstico recorremos a dados estatísticos que achamos pertinentes, nomeadamente em termos da oferta existente atualmente no país e sua aderência. Num segundo momento traçamos todo o enquadramento legal relativo às atividades de enriquecimento curricular, e quais procedimento e aspetos mais importantes. Num terceiro momento descrevemos, caraterizamos e analisamos todo o processo de recrutamento e seleção dos técnicos AEC, suas fases, princípios e técnicas. Por último, no quarto momento deste manual, abordamos o tema da avaliação de desempenho, caraterizando todo o processo no caso específico dos técnicos AEC e apresentamos alguns dos enviesamentos mais comuns no âmbito da avaliação de desempenho.

O manual de acolhimento, por seu turno, surge da necessidade em colmatar falhas na transmissão de informação. Os técnicos AEC desempenham as suas funções nos agrupamentos escolares mas toda a sua situação laboral é controlada pela autarquia, quer pelo departamento de educação (que controla horários e assiduidade e pontualidade e toda a logística associada ao acolhimento e integração dos técnicos no âmbito da autarquia e sua articulação com os agrupamentos escolares) quer pelo departamento de pessoal (que se ocupa das burocracias em termos da celebração de contratos e de pagamentos de salários). Com efeito, por vezes torna-se confuso perceber qual o papel de cada um destes intervenientes e o manual de acolhimento foi construído numa tentativa de dar a perceber aos técnicos o papel específico de cada departamento. Em termos da organização estrutural do manual de acolhimento podemos destacar alguns temas essenciais. Primeiramente é feita uma receção por escrito aos novos técnicos bem como um esclarecimento das funcionalidades e vantagens de um manual de acolhimento. De seguida é apresentada a organização em termos da sua estrutura orgânica mas também em termos da estrutura funcional direcionada exclusivamente para os técnicos AEC, onde é exposto o papel de cada um dos intervenientes ao longo do seu contrato. Depois, e tal como fizemos no manual de recrutamento, enquadrámos em termos legais as atividades de enriquecimento curricular e a sua relação com a autarquia. Ainda aqui tecemos um plano acerca do funcionamento das próprias

atividades de enriquecimento curricular e dos materiais pedagógicos disponíveis. Por último agrupamos um conjunto de informações que julgamos ser importantes ao longo do desempenho das suas funções, de modo a esclarecer dúvidas, onde são expostos os direitos e deveres dos técnicos AEC, terminando com os contactos de cada setor das informações descritas.

Ambos os manuais surgiram de um pedido direto da Chefe do departamento pessoal, mas o seu conteúdo e identificação das principais lacunas a solucionar foram nossas. Quando assumimos o compromisso para com a organização, e tal como acontece na maioria dos casos, era nossa intenção realizar o relatório de estágio recolhendo informações na própria organização mas também fazer algo com utilidade que pudesse satisfazer e colmatar algumas lacunas na mesma, deixando assim o nosso marco profissional. Pensamos que, neste sentido, estas intenções foram conseguidas.

De um modo geral podemos considerar que as atividades desenvolvidas ao longo de todo o estágio permitiram perceber a realidade quotidiana da autarquia no âmbito dos seus recursos humanos, sendo que, no nosso ponto de vista cumpriram o que inicialmente tinha ficado acordado no protocolo de estágio. As atividades permitiram um conhecimento global das atividades de enriquecimento curricular e de todo o processo de recrutamento e seleção.

Antes do início do estágio surgiu aquele sentimento de angústia por iniciar uma nova experiência no nosso percurso pessoal e profissional. No entanto, desde o início que todos os trabalhadores me receberam de uma forma amigável e integradora. Embora de formas e ambientes organizacionais distintos, tanto no departamento de educação como no departamento de pessoal os trabalhadores sempre se mostraram interessados em me conhecer, oferecendo sempre ajuda naquilo que fosse necessário, mostrando-se sempre disponíveis para responder às minhas questões. No departamento de Educação os trabalhadores, embora muito imbuídos nos telefonemas, sempre me propuseram que os acompanhasse nas suas diversas tarefas. No departamento de pessoal não existe um grupo de trabalhadores que se dedique exclusivamente aos assuntos relacionados com o recrutamento e seleção dos técnicos AEC e por isso teve de existir um esforço e uma



procura constante e diária da nossa parte em relação aos trabalhadores que em algum momento do processo iam estando envolvidos. No entanto, importa ressaltar que mesmo aqueles que nada tinham a ver com as questões que estudávamos, dedicaram sempre um tempo para me integrar e ajudar quando as dinâmicas de trabalho que ainda não estavam completamente percebidas por nós.

A realização das diversas atividades ao longo do estágio curricular concretizaram um processo contínuo de aprendizagem e dotaram-nos de uma destreza profissional no momento de encarar e resolver os problemas que iam surgindo, os obstáculos que íamos encontrando. Assim, a execução das atividades traduziram-se numa experiência de terreno que ia balançando entre os novos conhecimentos aprendidos e a nossa bagagem académica.

Em síntese, podemos considerar que a experiência de estágio foi de encontro às nossas expectativas bem como as atividades que o compuseram, permitindo atingir o nosso principal objetivo que era recolher toda a informação necessária para a realização do presente relatório de estágio. Por outro lado, a execução das diferentes atividades permitiram uma perceção mais próxima do processo de recrutamento e seleção e a ainda a hipótese de executar, de vivenciar, de participar no dia-a-dia da organização.

## **CAPÍTULO IV | O FUTURO: PROPOR E MELHORAR**

### **4.1. Sugestões de intervenção: o que o futuro reserva?**

Neste ponto iremos apresentar de forma detalhada algumas sugestões que consideramos pertinentes e enriquecedoras, tendo como principal intuito melhorar o processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular na organização onde levamos a cabo o nosso estágio. Isto apenas é possível após o acompanhamento e monitorização de todo o processo de recrutamento e seleção, onde conseguimos identificar algumas lacunas e falhas. Antes de avançarmos com as nossas propostas importa ressaltar que o desempenho de todas as atividades desenvolvidas no seio da autarquia são reguladas por disposições legais, mas também obedecem à conjuntura social e económica que se faz sentir no espaço onde ela se insere. Estas razões estão na base da dificuldade em alterar todo e qualquer procedimento no interior da autarquia. Sempre que possível, teremos tudo isto em consideração ao longo do nosso texto.

O acompanhamento e monitorização do processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular e a análise de toda a informação recolhida, permitiram identificar um conjunto de falhas e fatores menos bem conseguidos do processo.

Em primeiro lugar, destacamos a questão dos métodos de recrutamento e seleção utilizados pela autarquia como sendo ainda de carácter muito tradicional. Face às novas exigências educacionais, seria interessante investir em novos métodos de recrutamento e seleção com vista ao aumento da eficiência e da eficácia de todo o processo. Para isso seria útil a criação de uma base de dados dos técnicos que vão sendo contratados em cada ano letivo, de modo a potenciar competências já existentes, proporcionando uma maior segurança de trabalho para os técnicos e uma melhor qualidade e controlo sobre as atividades de enriquecimento curricular em si. Isto porque até agora, os técnicos

apenas são contratados para determinado ano letivo, e no ano seguinte são levados a concorrer novamente, sem grandes benefícios<sup>13</sup> no momento da nova seleção de técnicos. O facto de ser um contrato de trabalho apenas de um ano letivo, leva muitos técnicos a optar por outras atividades profissionais, com vista a obtenção de uma maior estabilidade laboral. Consideramos que a estabilização do corpo docente das atividades de enriquecimento curricular pode trazer benefícios para a aprendizagem dos próprios alunos, algo que ocupa lugar central nas preocupações do sistema educativo português, possibilitando ainda um maior planeamento curricular e sua estabilidade a longo prazo, reforçando a qualidade dos serviços de educação prestados. Tudo isto beneficiaria principalmente as questões não só da eficiência como também da eficácia do processo de recrutamento e seleção pois anualmente existe uma elevada percentagem de técnicos que dissolvem os contratos devido à instabilidade do cargo que ocupam.

Além da criação da base de dados consideramos que os métodos de seleção aplicados, ou seja, a análise curricular, por um lado são insuficientes para determinar os atributos dos candidatos selecionados para ocupar o cargo e por outro lado apenas permite verificar se os candidatos cumprem os requisitos legais para o cumprimento das funções enquanto técnicos de atividades de enriquecimento curricular. Tal como vimos ao longo do presente relatório de estágio, tem sido feita uma aposta no desenvolvimento da educação em Portugal, que consiste na implementação nomeadamente das atividades de enriquecimento curricular. Mas não deve apenas importar que as mesmas sejam implementadas como também devemos preocupar-nos com a sua qualidade visto terem um lugar determinante no desenvolvimento das crianças. Assim, poderíamos sugerir como complemento à análise curricular que se efetua num primeiro momento, entrevistas individuais a cada candidato pré-selecionado. Não obstante, e tendo consciência do escasso período que existe para o processo de recrutamento e seleção destes técnicos (que seria colmatado se os contratos fossem mais alargados através da

---

<sup>13</sup> A cada novo concurso público no início de cada ano letivo, a avaliação curricular é composta por determinados parâmetros que fomos explorando no presente relatório de estágio. Os benefícios dos candidatos que já exerceram funções na autarquia têm apenas uma ponderação de 10% .

base de dados que anteriormente sugerimos), também poderíamos optar por realizar provas de conhecimentos e avaliações psicológicas tal como está disposto no artº.36 da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Estes métodos de seleção são obrigatórios nos restantes concursos públicos de recrutamento e seleção das autarquias. As provas de conhecimentos permitem avaliar as competências técnicas específicas para o desempenho da função a que se candidatam, enquanto as avaliações psicológicas permitem avaliar as restantes competências exigidas pelo cargo a ocupar. Estas competências são igualmente importantes uma vez que falamos de crianças e de atividades que visam o seu desenvolvimento cognitivo, expressivo e cultural bem como o seu envolvimento com o meio. De um modo geral, estas provas permitem identificar e avaliar não só os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções, como também as aptidões dos candidatos que serão necessárias em determinadas situações que ocorrem no dia-a-dia do cargo a ocupar. Contudo importa ressaltar que estes complementos avaliativos dos candidatos implicarão um maior investimento financeiro por parte da autarquia, que na nossa perspetiva seriam gastos importantes uma vez que tornariam o recrutamento e seleção dos técnicos AEC menos falível.

Outra das nossas preocupações prende-se com os critérios de avaliação no momento da análise curricular (ver anexo 9). A questão das habilitações literárias pode ser encarada como a mais problemática por causa de a sua definição não estar bem explícita. Ao longo da análise curricular que realizamos, fomos nos apercebendo que é uma das questões onde ocorrem vários erros no preenchimento das percentagens por parte dos técnicos. Enquanto que uns integram o facto de possuírem um mestrado na primeira pergunta (habilitações literárias) outros consideram-no apenas na pergunta três (relativo à formação profissional), e por sua vez existem ainda alguns candidatos que o consideram em ambas as partes, criando lacunas e desigualdades em termos percentuais. Assim, constatamos uma certa ambiguidade neste domínio e acreditamos que merece uma reformulação no sentido da sua clarificação. Seria necessário colocar nas habilitações literárias algo mais detalhado e abrangente, integrando a questão do

mestrado, deixando o domínio da formação profissional relegado apenas para as questões das formações complementares.

Importa ressaltar que, muito embora o processo de recrutamento e seleção dos técnicos AEC seja anual, não existe uma equipa específica que se ocupe exclusivamente para este grupo de trabalhadores, que tal como vimos não é tratada nos mesmos moldes dos restantes trabalhadores da autarquia. Existe diariamente uma equipa que se ocupa de resolver os problemas rotineiros dos técnicos, mas em termos do processo de recrutamento e seleção isso não se verifica e, no nosso entender, visto a sua anuidade, seria importante isso acontecer. Assim, o processo de recrutamento e seleção poderia ser mais exigente e rigoroso, onde muitas questões não seriam tão morosas.

No prazo de 30 dias, após a assinatura do contrato, este pode ser dissolvido por ambas as partes interessadas (a autarquia e o técnico) sem qualquer tipo de sanção. Após estes 30 dias, considerados como o período experimental, caso algum dos intervenientes tenha a intenção de dissolver o contrato existem determinadas regras gerais que têm obrigatoriamente de ser cumpridas. Estas regras pendem-se com períodos de aviso prévio e na falta do seu cumprimento, tona-se necessário fazer o pagamento de indemnizações. No entanto, um dos problemas que nos deparamos neste domínio, é que muitas vezes no início dos anos letivos existem muitos técnicos selecionados que assinam o contrato e depois são contactados pelo Ministério da Educação para exercer funções como professores principais. Neste caso, têm cerca de 48 horas para aceitar ou recusar o cargo e dissolver o contrato com a autarquia enquanto técnicos das atividades de enriquecimento curricular, não respeitando as regras de aviso prévio e por isso são obrigados a proceder a uma indemnização no valor do último salário à autarquia. Foi demonstrado por parte do Departamento de Pessoal que esta questão era problemática uma vez que, nestes casos específicos, deveria existir uma exceção legal. A partir da revisão da literatura, acreditamos que esta questão da indemnização para aqueles que dissolvem o contrato para exercer funções exigidas pelo Ministério, poderia ser resolvida das seguintes formas: segundo o artigo 307º da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas, o contrato pode ser cessado pelo trabalhador

que apresente como justificação a necessidade de cumprimento de obrigação legal incompatível com a continuação do contrato, fazendo a sua comunicação logo que possível, onde a autarquia prescinde do período de aviso prévio de 30 dias; por outro lado, a portaria nº209/2014 de 13 de outubro aprovou o Programa de Rescisões por mútuo acordo na Administração local, sendo que a nossa proposta vai no sentido de criar um programa semelhante a este direcionado exclusivamente para os técnicos AEC que são chamados a cumprir as suas obrigações legais perante o Ministério da Educação, onde se estabeleça, após a comprovação de determinados requisitos, que a autarquia prescinde do aviso prévio bem como da indemnização.

Um outro aspeto relevante, que poderia beneficiar o processo de recrutamento e seleção os técnicos AEC da autarquia onde decorreu o nosso estágio, prende-se com o desenvolvimento de um software que auxilie todo o processo, funcionando como uma base de dados de todos os documentos que por vezes se extraviam pelos mais variados motivos. Existem candidatos que são excluídos por falta de entrega de documentos mas muitas vezes os documentos, por serem entregues manualmente ou pelos CTT, extraviam-se, e com a criação uma base *online* de armazenamento de documentos evitavam-se este tipo de reclamações no momento da audiência dos interessados. As candidaturas são feitas numa plataforma online da autarquia, onde cada candidato possui um espaço pessoal onde pode submeter a sua candidatura ao cargo. Neste caso, apenas seria alargado o software do programa já existente, criando um local específico de submissão dos documentos exigidos que depois seriam automaticamente enviados para a base de dados de que falávamos. O processo seria assim mais rápido e sem falhas em termos de perda dos documentos.

Não podemos considerar que existe um modelo ideal de realizar um processo de recrutamento e seleção e na administração pública. Muito embora existam disposições legais que induzem transparência e salvaguardam a legitimidade dos procedimentos, são menos flexíveis no momento de alterar determinadas questões dos processos. Não obstante, é inegável a existência de algumas particularidades que podem variar, dependendo do enfoque que cada município coloca, neste caso na educação. No

entanto, existem alguns aspetos gerais que são transversais, nomeadamente na identificação das necessidades de recrutamento, das funções e competências exigidas e dos métodos de seleção mais eficazes em cada processo de modo a que se verifique uma adequação à realidade de cada organização, para que se possa contratar o candidato com o perfil o mais aproximado possível ao desejado pela função.

Em síntese, apresentamos estas propostas de melhoramento do processo de recrutamento e seleção dos técnicos AEC que no nosso entender seriam positivas, e muito embora possam parecer minimalistas, acreditamos que são pequenos passos que terão de ser dados se quisermos trabalhar no sentido de um processo mais eficiente e eficaz, processo esse que não é de fácil execução e nem sempre reúne consenso em termos da sua implementação.

#### **4.2. Apreciação global do estágio**

No âmbito do segundo ano do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, cada estudante é livre por optar entre duas situações: enveredar numa investigação sociológica sem vinculações próprias em termos organizacionais, ao qual nos reportamos como uma dissertação de mestrado; ou pode realizar um estágio curricular, integrando o ambiente e realidade profissional diária numa determinada organização. Perante esta escolha, preferimos optar pela questão do estágio curricular de modo a obter uma nova experiência, quebrando com o constrangimento e inseguranças no que diz respeito ao primeiro contacto de trabalho enquanto profissionais de sociologia. Por outro lado, e conhecendo melhor do que ninguém os nossos métodos de trabalho e aquilo de que necessitamos para atingir os nossos objetivos, acreditamos que o estágio iria impôr as rotinas de que necessitávamos, funcionando como um teste não só de saberes como também pessoal. Eventualmente, tudo isto acabou por se revelar determinante no momento da nossa decisão e comprovado após a realização do estágio.

Sabíamos, à partida, que a realização de um estágio exigiria a concretização de determinados objetivos que elencamos de seguida: consolidação e aprofundamento dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo do nosso percurso académico; desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, nomeadamente no âmbito do diagnóstico, da análise, do planeamento da avaliação e também das técnicas; desenvolvimento de capacidades no sentido da resolução de conflitos e problemas em contexto organizacional; primeiro contacto em termos das práticas profissionais em sociologia, visando uma pré-profissionalização<sup>14</sup>.

No que se refere especificamente à nossa experiência de estágio, podemos constatar que de facto nos possibilitou enfrentar novas dinâmicas, novas situações, fez-nos desenvolver novas competências profissionais e interpessoais e também novos conhecimentos. As atividades por nós desenvolvidas, que anteriormente analisamos e expusemos de forma detalhada, pensamos ter sido atingidas com sucesso, indo de encontro aos objetivos a que nos tínhamos proposto atingir previamente.

De um modo geral, podemos considerar que a experiência de estágio foi sem dúvida enriquecedora, não só em termos profissionais como em termos pessoais, uma vez que permitiu um contacto direto com a realidade de trabalho em contexto organizacional. A experiência possibilitou ainda a interação com diferentes pessoas, com diferentes métodos de trabalho e também de personalidade, sendo que no final podemos fazer um balanço bastante positivo da nossa experiência de estágio. Sentimos na primeira pessoa as exigências do mundo de trabalho, os conflitos, os problemas que lá podem surgir e o que é necessário para a nossa postura profissional. Os prazos ou tempo para realizar determinadas tarefas ganham um novo significado relativamente ao que estávamos habituados em termos académicos. Se uma semana para realizar um trabalho académico nos aterrorizava, em contexto organizacional passamos a ter apenas

---

<sup>14</sup> Estes princípios foram estabelecidos num documento redigido pela direção do Mestrado em Sociologia, intitulado "Princípios Orientadores da Dissertação, Estágio e Relatório de Estágio", aplicado ao ano letivo 2015/2016.



até ao final do término do horário diário de trabalho para entregar as tarefas exigidas superiormente.

Nas primeiras semanas foi difícil perceber o papel que um sociólogo desempenharia nos recursos humanos de uma autarquia. Mesmo os trabalhadores com quem privávamos diariamente tinham dificuldade em perceber que tipo de tarefas podíamos desenvolver. No final, a mais-valia de um sociólogo já era reconhecida e consagrada, sendo o nosso ponto de vista solicitado para inúmeras questões que não estavam diretamente relacionadas com o nosso propósito na organização. Assim, podemos afirmar que apreciamos o facto de solicitarem a nossa opinião enquanto futura profissional de sociologia, pois começaram a perceber a utilidade dos saberes da ciência e seus contributos no momento de resolver determinados problemas ou obstáculos.

Gostaríamos de ressaltar um outro aspeto positivo, a saber, a possibilidade de aplicarmos conhecimentos académicos, nomeadamente no momento de diagnosticar e caracterizar o nosso objeto de estudo, os técnicos AEC, utilizando o programa SPSS explorado em algumas disciplinas da Licenciatura e do Mestrado em Sociologia. Também no momento da redação dos manuais de recrutamento e de acolhimento valeram-nos os conhecimentos aprendidos na disciplina de Organização e Gestão de Pessoas do Mestrado em Sociologia. Todos os dados obtidos e analisados foram aproveitados pela autarquia, o que demonstrou confiança na qualidade dos resultados apresentados.

Não obstante, é inegável a existência de aspetos menos positivos. Embora não tivesse sido a nossa primeira experiência no mercado de trabalho, foi a primeira enquanto profissionais da sociologia o que, desde logo, surge como uma dificuldade nomeadamente porque não sabíamos o que de nós era esperado. Por outro lado, existia um completo desconhecimento do que eram as atividades de enriquecimento curricular e do modo de funcionamento do processo de recrutamento e seleção dos técnicos que as lecionam. Enquanto estagiária, a execução de tarefas que nem sempre iam de encontro ao que esperávamos foi natural, embora tivesse existido sempre o cuidado em não atribuir tarefas que fossem desqualificantes. Enquanto estagiária e a cada tarefa

solicitada persistiu ao longo de todo o estágio o medo de falhar, uma vez que sentíamos-nos em constante avaliação e se o que fazíamos ia de encontro ao que tínhamos aprendido.

No que diz respeito aos dados recolhidos, a direção do serviço onde desenvolvemos o nosso estágio na autarquia mostrou-se hesitante no momento de disponibilizar os mesmos pois rege-se por trâmites legais e de anonimato que não podem ser ultrapassados, uma vez que são informações internas do município e não podiam ser facultados. Após alguma insistência e garantias de respeitar estas questões da nossa parte, conseguimos ultrapassar este obstáculo de acesso aos dados. Este acesso tornou-se transversal a todo o tipo de documentação e instrumentos necessários na nossa pesquisa, desde o início até ao final da nossa presença no contexto de trabalho da autarquia.

Acrescentamos ainda a dificuldade de comunicação com as chefias como um aspeto menos positivo. As reuniões de modo a obter indicações acerca do rumo do estágio e algum feedback do trabalho que ia sendo realizado deveriam ter acontecido semanalmente e apenas se realizaram mensalmente. No entanto, pensamos que existiu um reconhecimento desta dificuldade e o acompanhamento diário foi deslocado para trabalhadores de posições hierárquicas mais baixas, sendo que não nos sentimos desprotegidos em momento algum do estágio, existindo sempre alguém a quem poderíamos recorrer. Importa acrescentar que a administração pública atravessou um período bastante controverso no que diz respeito à duração semanal de trabalho, onde as 40h semanais deram lugar às 35 horas, e as reuniões com os sindicatos e outras entidades envolvidas no processo exigiam a presença e a disponibilidade das chefias, a quem cabe tomar decisões, daí a dificuldade de comunicação com os estagiários.

A morosidade dos processos teve um impacto dificultador no nosso trabalho. Como apenas nos dedicávamos ao acompanhamento e monitorização do processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular, existiram alguns momentos sem tarefas concretamente ligadas ao mesmo. Este

obstáculo foi sendo colmatado com tarefas ligadas a outros setores dentro dos recursos humanos da autarquia, tornando-se uma mais-valia em termos de saber-fazer para nós.

Desta experiência prevalece a marca positiva, a possibilidade de aprender, de vivenciar um papel profissional no âmbito da sociologia e, apesar de ter consciência de que alguns pontos poderiam ter sido mais aprofundados, no essencial fica o sentimento de missão cumprida. O estágio surgiu na tentativa de perceber e esclarecer as dinâmicas subjacentes ao recrutamento e seleção dos técnicos AEC. Esta foi uma tarefa que se revelou complexa mas enriquecedora, permitindo observar comportamentos e dinâmicas que até então apenas tínhamos acesso através da literatura. Ao iniciarmos o estágio tínhamos algumas pré-noções do que poderíamos encontrar que ao longo do estágio se desvaneceram, embora algumas tivessem prevalecido e até adensado. Não integramos a organização como meros observadores mas sentimos que a partir de determinado momento, ao longo dos quase cinco meses, fizemos parte dela. Por esta razão, destaco o acolhimento como um dos aspetos mais marcantes desta experiência, pois denotou-se, inevitavelmente, o esforço constante no sentido da nossa integração. Assim, podemos concluir que a oportunidade de integrar este tipo de contexto organizacional permitiu complementar a nossa formação académica, revelando-se muito eficaz na compreensão e análise do nosso objeto de estudo, o recrutamento e seleção dos técnicos AEC na administração pública.

Deste modo, consideramos que o estágio permitiu adquirir competências de cariz mais profissional, acesso às rotinas quotidianas da organização, sentindo de perto as exigências de aplicação de saberes mais técnicos bem como do cumprimento de prazos e de resolução de problemas. Podemos ainda acrescentar que o estágio contribuiu para o nosso desenvolvimento pessoal, intelectual e profissional. Hoje, somos sem dúvida profissionais e pessoas mais esclarecidas e mais preparadas para o assustador mundo do trabalho.

Por fim, importa ainda ressaltar que a Sociologia tem pertinência nestes contextos organizacionais, nestes temas, mesmo quando não é perceptível num primeiro olhar como acontece noutros domínios. A formação académica em sociologia permite

dotar os indivíduos com um olhar crítico e conhecimentos aprofundados sobre os mais variados fenómenos sociais, e o estágio apenas surge como um palco privilegiado de comprovação e aplicação desses atributos.

## **Conclusão**

O presente relatório que apresentamos percorreu alguns domínios teóricos que consideramos pertinentes e fundamentais, seguindo-se de um momento explanatório e reflexivo acerca da realidade autárquica com que tivemos contacto na realização do nosso estágio. Com base em tudo isto, chega agora o momento de tecermos algumas considerações finais que consideramos mais importantes.

Tal como referimos na parte introdutória deste relatório de estágio, os conceitos de mudança social e evolução são centrais na nossa sociedade. Com base em todos os argumentos que fomos apresentando e explorando, podemos constatar que os nossos dias são atravessados por um clima de mudança que se faz acompanhar por uma certa instabilidade.

O contexto económico é de facto um dos mais afetados, obrigando em certa medida as autarquias a utilizar as suas economias de forma bastante pensada e fundamenada, o que se afirma como um grande desafio. Por outro lado, e tal como vimos anteriormente, a gestão autárquica tem vindo a seguir uma lógica voltada para o cidadão e satisfação das suas necessidades, tornando-se mais eficiente. Surge como uma gestão intimamente relacionada com a Nova Gestão Pública, visando um controlo dos custos e em última instância visa também uma administração pública mais eficaz e funcional mas menos burocrática. Outro aspeto que importa mencionar prende-se com a questão da legislação. Não é um domínio de todo estável, onde a sua aplicação nem sempre é bem conseguida, provocando uma instabilidade nos próprios serviços autárquicos. As pressões políticas, a lógica de redução dos custos, as constantes alterações jurídicas, e a dificuldade em pôr em prática as diretrizes da lei, afirmam-se assim como os principais constrangimentos em termos da gestão autárquica.

Assim, cresce a importância de recrutar e seleccionar indivíduos de forma o mais eficiente e eficaz possível, de modo a satisfazer essas necessidades de que falamos. Na verdade, constatamos que um processo de recrutamento e seleção deve ser pensado de

forma a integrar toda a dinâmica estratégica de uma organização, uma vez que permite dotar as mesmas com novos talentos e competências que impulsionem o seu crescimento ou as tornem mais competitivas. Ao longo de todo o processo torna-se importante minimizar falhas, sendo a seleção mais desafiante neste sentido em comparação com o recrutamento. As falhas e insucessos do processo devem-se na sua maioria à inexistência de instrumentos que sejam os mais apropriados para cada caso, ou até à sua desatualização, acarretando problemas acrescidos em termos dos custos do processo. Muitas vezes, o orçamento do processo de recrutamento e seleção não permite que a realização do mesmo seja eficaz e eficiente.

De um modo geral, o recrutamento e seleção afirma-se como uma prática de recursos humanos com maior impacto devido à sua eficácia no momento de localizar efetivos para ocupar postos de trabalho, respondendo assim às necessidades organizacionais. Este é sem dúvida um processo que avalia e compara capacidades individuais para que existam dados suficientes no momento de escolher o candidato que corresponda ao perfil pretendido ou o mais aproximado possível para o posto de trabalho a ocupar.

Em termos mais específicos, e olhando para a autarquia onde realizamos o nosso estágio, torna-se necessário ressaltar as especificidades do processo de recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular. Os postos de trabalho apenas existem durante um ano letivo, tornando-se necessário que o processo se repita anualmente. Por outro lado, é necessário responder a cerca de 400 postos de trabalho num curto espaço de tempo. Estes aspetos não só acarretam custos anuais elevados como não permitem perceber até que ponto existe rigor e eficácia do processo uma vez que não incorpora uma lógica de continuidade no tempo e não permite perceber na totalidade os níveis de produtividade individual. No entanto, e com base nos dados recolhidos e apresentados, anualmente são de facto selecionados entre os candidatos, aqueles que melhor respondem ao perfil pretendido.

Após o acompanhamento e monitorização do processo fomos apercebendo-nos que os técnicos selecionados não têm a oportunidade de dar a conhecer à autarquia as

suas opiniões, sendo que por vezes não se sentem muito motivados no exercício das suas funções, olhando para a função como algo transitório e caso surjam melhores oportunidades não hesitam a abandonar o posto de trabalho, afirmando-se esta como uma das principais dificuldades do processo que chegam mesmo a colocar em causa a sua eficiência e eficácia. Estas condicionantes do processo não afetam apenas este caso, sendo mais vulgar do que o desejado. Começamos a denotar uma mudança em termos de paradigma, ou seja, a ideia do trabalho para a vida dá lugar a uma instabilidade laboral. O mercado de trabalho atual, face às condicionantes económicas de que falamos, tendem a desvalorizar o capital humano das organizações e por isso se registam os níveis de desemprego como nunca antes se verificaram. Com isto pretendemos acrescentar que o contexto de trabalho desempenha um papel fundamental na forma como se potenciam ou condicionam os processos de recrutamento e seleção. Estes são aspetos que dariam azos para um novo relatório de estágio onde seria interessante perceber e analisar as motivações dos técnicos, dando-lhes uma voz acerca do processo de recrutamento e seleção mas também sobre as funções que desempenham, fazendo o paralelo com a situação laboral que atravessa o nosso país.

Em termos das atividades desenvolvidas ao longo dos quase cinco meses de estágio pensamos que foram cumpridas com sucesso, indo de encontro aos objetivos a que nos propusemos. Sempre que possível, recorreremos aos conhecimentos adquiridos ao longo do nosso percurso académico, existindo algumas atividades que, não indo propriamente de encontro aos nossos intentos, permitiram alargar o nosso conhecimento em termos pessoais e profissionais sendo encarados como uma mais-valia. Sem dúvida que o estágio foi um complemento fundamental à nossa formação académica, que nos permitiu olhar o nosso objeto de estudo que de outra forma não seria possível nem tão produtivo. A sociologia é de facto uma ciência que permite aos seus profissionais ingressar nas mais variadas áreas de trabalho, nomeadamente na área dos recursos humanos, onde o seu olhar, a sua perspetiva e pertinência nos permite perceber de uma forma aprofundada e reflexiva todos os processos e dinâmicas que a caracterizam.

A multiplicidade de atividades realizadas permitiu alargar o nosso conhecimento

bem como a compreensão total dos aspetos que compõem um processo de recrutamento e seleção na administração pública. Foi um processo de aprendizagem constante e uma experiência complementar e enriquecedora em termos pessoais, profissionais e intelectuais.

Para concluir, gostaríamos de ressaltar que o presente relatório de estágio e suas considerações, tendo por base o caso específico do recrutamento e seleção dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular de uma autarquia da área metropolitana do Porto, não podem ser generalizadas às demais autarquias.



## **Referências bibliográficas**

ALMEIDA, António José (2008) - *A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, nº6, pp. 45-56. [Consultado a 29/11/2015] em <http://sisifo.fpce.ul.pt>.

ALVES, Daniela (2010) - *As Actividades de Enriquecimento Curricular: Um Novo Paradigma da Animação Socioeducativa*. Chaves: Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. Tese de Mestrado em Ciências da Educação, Área de Especialização em Animação Sociocultural.

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2000) – *O modelo da agência como instrumento de reforma da administração*. In: Fórum 2000 – Reforma do estado e administração pública gestonária. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade Técnica de Lisboa.

BILHIM, João (2004) - *A governação nas autarquias locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

BILHIM, João (2006) - *Gestão estratégica de recursos humanos*, 4º ed. Lisboa: ISCSP.

BRANDÃO, Ana Maria; PARENTE, Cristina (1998) - *Configurações da função de pessoal. As especificidades do caso português*. Revista Organizações e Trabalho, nº 20, p. 23-40. [Consultado a 15.07.2016]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf>.

CAETANO, António; VALA, Jorge (2002) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnica*. Lisboa: Editora RH.

CAMPENHOUDT, Luc Van; QUIVY, Raymond (1998) - *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2º ed. revista e aumentada. Lisboa: Gradiva. ISBN: 972-662-275-1.

CAPUCHA, Luís; Almeida, João Ferreira; PEDROSO, Paulo; SILVA, José A. Vieira (1996) - *Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal*. Sociologia, Problemas e Práticas nº22, pp.9-27. [Consultado a 28/11/2015] em <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/18/176.pdf>.

CARDOSO, Cátia (2012) - *Avaliação de Desempenho: uma abordagem a uma autarquia*. Tese de Mestrado em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

CARVALHO, Maria Teresa Geraldo (2009) – *Nova gestão pública e reformas da saúde: O profissionalismo numa encruzilhada*. Lisboa: Edições Silabo.

CEITIL, Mário (2006) – *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Silabo.

CHIAVENATO, Idalberto (1989) – *Recursos humanos na empresa*. Atlas: São Paulo. ISBN: 85-224-0427-5.

CHIAVENATO, Idalberto (2006) - *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Altas.

FERNANDES, Maria José (2005) – *La nueva Gestion Publica y los indicadores de gestion en los Ayuntamientos Portugueses: Estructura Teorica y Analisis Empirica*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais.

FONSECA, Sérgio (2014) - *Performance autárquica: o processo de avaliação de desempenho*. Tese de Mestrado em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

FREIRE, João (2001) – *Sociologia do trabalho – uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 978-972-36-0567-9.

GODOY, Arilda Schmidt (1995) – *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de empresas. V.35, n.2, p.57-63 [consultado a 8.8.2016] Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiS8ZO73uTOAhWCNxQKHbNODOoQFggMAA&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.fg>

v.br%2Fojs%2Findex.php%2Frae%2Farticle%2Fdownload%2F38183%2F36927&usg=AFQjCNFGNvbAtu-yPXTKskD0hX8CZc0t5Q&bvm=bv.131286987,d.d24

GOMES, Agostinha Patrícia Silva (2006) – *O papel das Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do sistema policial português*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria.

GOMES, João Salis (2001) – *Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal*. In: GOMES, João Salis & MOZZICAFREDO, Juan (2011) – Administração e política. Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos. Oeiras: Celta Editores.

GOUVEIA, Carla & MOZZICAFREDO, JUAN (2011) – *Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal*. In: GOMES, João Salis & MOZZICAFREDO, Juan (2011) – Projectos de Inovação na Gestão Pública. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

GREENWOOD, Ernest (1963) - Métodos de investigação empírica em Sociologia. [Em linha]. [Consultado a 15.05.2016]. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224164262K2lAE9wd1Ui39AM8.pdf>.

HOOD, Christopher (1991) - *A Public Management for all seasons*. Public Administration Review vol. nº 68, p.3-19. [Consultado a 02.01.2016] em [http://scholar.google.pt/scholar?q=Public+Administration+Review+vol.+68:3-19&hl=en&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjv6orLjJKAhWJ0h4KHS35B24QgQMIHDAA](http://scholar.google.pt/scholar?q=Public+Administration+Review+vol.+68:3-19&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjv6orLjJKAhWJ0h4KHS35B24QgQMIHDAA).

MADUREIRA, César; FERRAZ, David (2010) - *As Configurações Político-Administrativas e a Selecção De Dirigentes: O caso da administração pública portuguesa*. Sociologia, Problemas e Práticas, n.º 63, pp. 51-69. [Consultado 30/11/2015] em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n63/n63a04.pdf>.

MAISONROUGE, Jacques (1991) – *La gestion des ressources humaines dans des grands organizations privées et publiques*. Revue Française d'Administration Publique, n.º59, pp.407-412.

MENDES, Inácio Manuel (2012) - *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

MENDES, Manuel Vieira (2007) - *A Reforma da Administração Pública em Portugal*. [em linha]. [Consultado a 30/11/2015] em [http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto\\_integral\\_Eng\\_VieiraMendes.pdf](http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto_integral_Eng_VieiraMendes.pdf).

MOZZICAFREDO, Juan (2001) – *Cidadania e Administração pública em Portugal*. In: GOMES, João Salis & MOZZICAFREDO, Juan (2001) – *Administração e política. Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editores. ISBN 972-774-123-1.

MOZZICAFREDO, Juan (2001) – *Modernização da administração pública e poder político*. In: GOMES, João Salis; MOZZICAFREDO, Juan (org.) (2001) – *Administração e Política. Perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos*. Oeiras: Celta Editores. ISBN 972-774-123-1.

NEVES, Arminda (2002) – *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.

Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next?* [consultado a 06/07/2016], em DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>

PAULA, Ana Paula Paes de (2007) – *Por uma nova gestão pública: Limites e Potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

PERETTI, Jean-Marie (1997) - *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

PEIXOTO, Andrea Maria Fonseca da Venda Teixeira (2009) – *O impacto da avaliação de desempenho nos sistemas de controlo de gestão das autarquias. O caso da Camara Municipal de Vila Flor*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tese de Mestrado em Contabilidade.

PROENÇA, Joaquim José da Silva Pinto (2006) – *Contributo da Auditoria para a avaliação de desempenho na administração pública. Estudo caso: Auxiliares de*

*acção educativa*. Lisboa: Universidade Aberta. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria.

ROCHA, J. A. Oliveira (1997) - *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-2220-6.

ROCHA, J.A. Oliveira (2010) – *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

ROCHA, J. A. Oliveira (2011) – *Gestão pública: teorias, modelos e práticas*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN 978-972-592-286-6

RODRIGUES, Miguel Ângelo Vilela (2005) – *A nova gestão pública na governação local: O caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Tese de Mestrado em Administração Pública.

RODRIGUES, Miguel Ângelo Vilela; ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2005) - *A Nova Gestão Pública na Governação Local*. in III Congresso Nacional de Administração Pública, Lisboa, Instituto Nacional de Administração, INA.

RODRIGUES, Carlos (2011) – *Governação de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Mangualde: Edições Pedagogo.

SÁ, Luís (2000) – *Traição dos funcionários? Sobre a administração pública portuguesa*. Porto: Campo das Letras Editores.

SANTOS, Paulo; OLIVEIRA, Albertina; FESTAS, Maria Isabel (2011) - *As actividades de enriquecimento curricular (AEC) e o comportamento problemático dos alunos*. Revista portuguesa de pedagogia, nº45-1, pp.57-78.

SECCHI, Leonardo (2009) - *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./Abr.

SOUSA, Soraia (2014) - *Recrutamento e Seleção: um dinamismo sazonal*. Tese de Mestrado em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

TAVARES, Maria Manuel Valadares (2010) – *A gestão das pessoas: novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

WARRINGTON, Edwards (1997) - *Tree Vies of the “the New Public Administration”*. Public Administration and Development Vol. nº 17,p.3-12. [Consultado a 02.01.2016] em [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-162X\(19970\)17:1%3C3::AID-PAD922%3E3.0.CO;2-E/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-162X(19970)17:1%3C3::AID-PAD922%3E3.0.CO;2-E/epdf).

YIN, Robert K. (2001) - *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ªed. Porto Alegre: Bookman;2001.

## **Anexos**

**ANEXO 1**

**MANUAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS TÉCNICOS DAS  
ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR**



## Os técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular: Recrutamento e Seleção

---

### Câmara Municipal

Elaborado por: Ângela Rafaela Meireles Almeida Pinto

Sob orientação da Diretora do Departamento de Gestão de Pessoal

Dezembro de 2015

*As actividades de enriquecimento curricular devem ser encorajadas (nos domínios da educação física e desporto, das artes, das tecnologias e da experimentação científica) uma vez que o currículo não se esgota nas componentes obrigatórias.*

Sónia Almeida Araújo (2008 ,p. 127)

## **Índice**

1. O contexto social e o meio .....	116
2. Enquadramento Legal .....	117
2.1. Legislação das Atividades de Enriquecimento Curricular .....	117
2.2. O procedimento concursal: aspetos a ter em conta .....	119
3. Recrutamento e Seleção .....	121
3.1. Caraterização do processo .....	121
3.2. Princípios Gerais das AEC .....	122
3.3. O Procedimento Concursal.....	122
2.3.1. Objetivos .....	122
3.3.2. Etapas detalhadas do Concurso .....	123
3.3.3. Técnicas do processo.....	126
3.4. O Período experimental.....	127
3.5. O Acolhimento .....	129
4. Processo de Avaliação de Desempenho .....	131
4.1. Caraterização do processo de avaliação .....	131
4.3.1. Enviesamentos mais comuns na Avaliação de Desempenho .....	134
5. Anexos .....	135

## **1. O contexto social e o meio**

Nos últimos anos o modelo de organização social do trabalho tem sofrido inúmeras transformações por razões várias e que se têm repercutido nas necessidades das famílias portuguesas e exigências sociais das mesmas.

A taxa de natalidade tem conhecido valores inéditos pois, tal como podemos ver no Anexo I, tem registado uma diminuição gradual a nível continental, sendo que o concelho onde se insere a autarquia da área metropolitana do Porto apresenta uma grande proximidade com esses valores. Uma das principais razões que está na origem desta mudança, que tem impactos na própria estrutura etária da população, é a entrada da mulher no mercado de trabalho que acarreta consigo questões ligadas ao papel da mulher na família e enquanto agente privilegiado de educação. Uma forma de colmatar as dificuldades que surgem entre a maternidade e as exigências profissionais é aumentando o papel de escola enquanto agente socializador. Assim podemos afirmar que a Escola é dotada de um novo papel social.

Com base na incompatibilidade das escassas políticas voltadas para a família que não facilitam a conciliação dos domínios familiar, profissional e escolar surge a Escola a Tempo Inteiro (ETI). Esta é uma iniciativa que tenta atenuar as exigências supra referidas, possibilitando que as crianças permaneçam mais tempo nas escolas e desenvolvam outro tipo de capacidades e competências ligadas essencialmente ao domínio desportivo, cultural, social e de relacionamento. Muito embora sejam de cariz gratuito para todos, é igualmente facultativo.

No seguimento desta iniciativa podemos destacar vários tipos de atividades que a compõem, nomeadamente as Atividades de Enriquecimento Curricular a que nos propomos estudar.

Podemos ainda acrescentar que a Escola a Tempo Inteiro e as respetivas atividades de enriquecimento curricular visam ainda permitir a determinados profissionais aceder ao mercado de trabalho que de outra forma não conseguiriam.

Se olharmos para os dados disponibilizados pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência podemos perceber que ao longo dos últimos anos tem apresentado valores sempre superiores aos 70% no que respeita ao número de alunos inscritos nas atividades de enriquecimento curricular, sendo que no último ano (anexo II) o valor é de 87,9% em Portugal Continental, sendo a região norte, com 90,1%, a que apresenta um maior valor de inscrições.

Outros dados interessantes prendem-se com o número de estabelecimentos que têm aderido às atividades de enriquecimento curricular. Em 2013/2014 num total de 3946 estabelecimentos de ensino com 1.º ciclo, 3881 com 1.º e 2.º anos e 3911 com 3.º e 4.º anos oferecem aos seus alunos as atividades de enriquecimento curricular.

Com uma adesão tão elevada a estas atividades, onde cada vez mais estabelecimentos e alunos participam, torna-se necessário contratar cada vez mais técnicos que lecionem estas atividades de enriquecimento curricular. Com a descentralização de alguns poderes, fica a cargo das autarquias municipais a contratação de tais técnicos. Para isso, procede-se a cada ano letivo a um recrutamento e seleção que visa encontrar os mais capacitados para ocuparem o cargo, através de um concurso público que de seguida analisaremos de forma detalhada.

## **2. Enquadramento Legal**

### **2.1. Legislação das Atividades de Enriquecimento Curricular**

A Educação surge como uma das prioridades sociais, culturais e também políticas. Por essa razão, o Ministério da Educação prestou uma particular atenção ao 1º ciclo de ensino, anunciando as Atividades de Enriquecimento Curricular que visam uma melhoria nas condições de aprendizagem dos alunos deste ciclo de ensino.

Com base neste pressuposto as escolas e os agrupamentos escolares, após o horário do currículo escolar, dinamizaram um conjunto de novas possibilidades educativas e de aprendizagem.

Em termos de enquadramento legal, o decreto-lei nº6/2001 dita a implementação das atividades de enriquecimento curricular como forma de diversificação e enriquecimento educativo "tomando em consideração as necessidades dos alunos, definindo um quadro flexível para o desenvolvimento de atividades de enriquecimento do currículo". No artigo 9º do decreto-lei mencionado é explicitado que "as escolas, no desenvolvimento do seu projeto educativo, devem proporcionar aos alunos atividades de enriquecimento do currículo, de carácter facultativo e de natureza eminentemente lúdica e cultural, incidindo, nomeadamente, nos domínios desportivo, artístico, científico e tecnológico, de ligação da escola com o meio, de solidariedade e voluntariado e da dimensão europeia na educação". Com efeito, podemos perceber que as Atividades de Enriquecimento Curricular consistem num programa que surge da necessidade de promover e melhorar o nível e a qualidade do ensino em Portugal, fazendo chegar a todos a possibilidade de aquisição de novas competências e de desenvolvimento de capacidades físicas, culturais, sociais e de relacionamento. Por outro lado funcionam também como um mecanismo de combate ao insucesso escolar.

Com base nestes pressupostos legais as escolas iniciaram a definição de um plano educativo com vista ao desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular. Como veículo facilitador de implementação as escolas estabeleceram parcerias, nomeadamente com autarquias, com instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e com associações de pais enquanto entidades promotoras.

Estas atividades devem responder aos objetivos integrados no Projeto Educativo da Escola, sendo assim incluídos no Plano Anual de Atividades, pressupondo uma articulação entre estas e o currículo escolar obrigatório, obrigando o envolvimento dos agrupamentos na conceção, planificação, coordenação e avaliação das mesmas.

A alínea b) do ponto 1 do artigo 10º do Decreto-Lei 265-B/2013, de 15 de julho cabe às autarquias locais promover as Atividades de Enriquecimento Curricular, as quais são de frequência obrigatória e inscrição facultativa.

A publicação do Decreto-Lei 212/2009 de 3 de Setembro, revisto pelo Decreto-Lei 169/2015 de 24 de Agosto ditou os primeiros concursos de recrutamento e seleção

de técnicos de atividades de enriquecimento curricular, enquanto função das autarquias locais. Segundo o diploma legal supra referido impõe-se que o contrato celebrado com os técnicos AEC tenha uma duração mínima de 30 dias, caducando no termo do ano escolar a que se refere, sendo este um contrato a termo resolutivo.

Segundo o decreto-lei nº 20/2006 de 31 de Janeiro e o Decreto-Lei nº35/2007 de 15 de Fevereiro não é conferido a renovação contratual pois trata-se de uma situação transitória.

## **2.2. O procedimento concursal: aspetos a ter em conta**

No momento de abertura do concurso é necessário ter em consideração um conjunto de pressupostos fundamentais. Os pressupostos são:

1. A necessidade de recrutamento excecional de pessoal resultante do exercício de atividades advenientes da transferência de competências da administração local no domínio da educação mantém-se em vigor de acordo com a lei nº82-B/2014 de 31 de dezembro - Orçamento de Estado para o ano de 2015.
2. Torna-se imprescindível o recrutamento para os postos de trabalho supra referidos, dada a carência de recursos humanos no setor de atividade, pelo que, o procedimento concursal tem como objetivo assegurar necessidades temporárias de serviço no âmbito das atividades de enriquecimento curricular, ao abrigo do disposto no n.º1 do art. 3º do Decreto-Lei 21/2009, de 3 de Setembro e na alínea f) do art. 93º da Lei 59/2008, 11 de Setembro.
3. O procedimento, nos termos do art.4º do Decreto-Lei 212-2009, 3 de Setembro, será válido para o ano letivo 2014/2015, podendo os candidatos não selecionados na fase inicial serem posteriormente colocados, de acordo com a lista de ordenação final, face disposto no nº1 do artigo 40º da Portaria nº83-A/2009, de 22 de Janeiro, alterada e republicada pela Portaria nº145-A/2011, de 6 de Abril, considerando-se a reserva de recrutamento válido até ao final do respetivo ano escolar, conforme resulta do nº7 do art.6º do Decreto-Lei 212/2009, de 3 de Setembro.

**4. Caracterização dos postos de trabalho:** Visa assegurar o desenvolvimento das atividades identificadas no nº1 do artigo 4, do Decreto-Lei 218/2008, de 3 de Setembro, no 1º ciclo do ensino básico nos agrupamentos de escolas da rede pública da Câmara Municipal.

**5. O nível habitacional exigido,** não havendo possibilidade de substituição do mesmo por formação ou experiência profissional, é o previsto no Despacho nº9265-B/2013, de 15 de Julho.

**6. Método de Seleção a aplicar:** Em conformidade com o disposto no nº3 do artigo 6º da Portaria nº 83-A/2009, de 22 de Janeiro, alterada e republicada pela Portaria nº 145-A/2011, de 6 de Abril, ao procedimento será aplicado apenas o método de seleção - Avaliação Curricular.

**7. Composição do júri:** o júri do procedimento será o seguinte:

**Presidente:** Diretora Municipal para a Inclusão Social.

**Vogais Efetivos:** Diretora do Departamento Municipal de Educação, que substituirá o Presidente do júri nas suas faltas e impedimentos e a Chefe de Divisão de Gestão Escolar e Recursos Educativos.

**Vogais Suplentes:** Técnica superior da Divisão de Gestão Escolar e Recursos Educativos e a Chefe da Divisão de Pessoal.

O júri poder-se-á socorrer de peritos agregados sempre que necessite de apoio para análise de questões específicas.

**8. Posicionamento remuneratório:** Conforme o preceituado no artigo 55º da Lei nº12-A/2008, de 27 de Fevereiro, alterado pela Lei nº3-B/2010 de 328 de Abril e nº4 do art.º 3 do Despacho nº14460/2008 de 15 de Maio de 2008, alterado pelo Despacho 8683/2011, de 28 de Junho, de onde resulta a vinculação aos índices 126 e 89 da carreira dos educadores e dos professores dos ensinos básico e secundário, caso se trate de licenciado ou não licenciados, o valor das remunerações será objeto de negociação com o Município, imediatamente após o termo do procedimento concursal, montantes que serão calculados em função dos horários atribuídos.



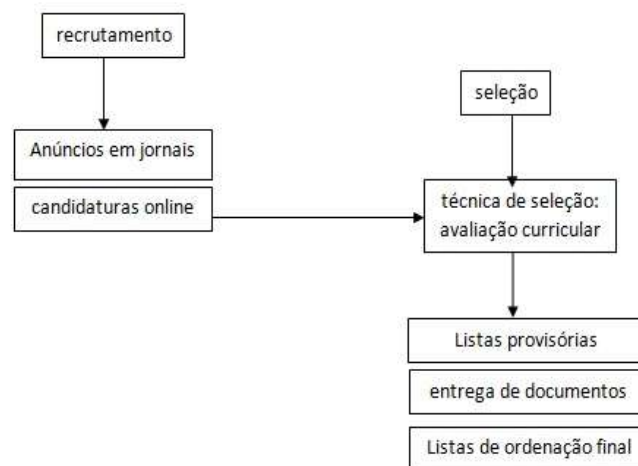
### 3. Recrutamento e Seleção

#### 3.1. Caraterização do processo

O recrutamento e seleção são tarefas inevitáveis sempre que é necessário encontrar mão-de-obra para preencher determinado posto de trabalho.

Podemos definir recrutamento como o processo que decorre entre a decisão de preenchimento de uma vaga específica de trabalho bem como o apuramento dos candidatos que preenchem os requisitos da mesma. Por sua vez, podemos definir seleção como o processo de decisão do candidato mais indicado, com mais competências e habilitações que melhor desempenhará a função dentro da organização.

No caso específico do recrutamento de técnicos para as atividades de enriquecimento curricular recorreremos a um tipo de recrutamento externo. Este baseia-se essencialmente em anúncios em jornais ou plataformas online por forma a que a informação possa atingir o maior número possível de candidatos. Por forma a sintetizar este processo apresentamos o fluxograma seguinte:



**Figura 1:** Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento e seleção em si é dotado de características específicas a ter em consideração, que visam essencialmente dar credibilidade, equidade e equilíbrio ao mesmo. Assim, podemos sistematizar algumas dessas características:

1. **Periódico:** é um processo anual;
2. **Meritocrático:** são estabelecidas as percentagens á priori para as diferentes componentes das candidaturas;
3. **Comunicação:** cada interveniente do processo é responsável pela comunicação da avaliação através de relatórios (Auto e Hetero avaliação);
4. **Público:** toda a informação está disponível para consulta a qualquer momento.

### **3.2. Princípios Gerais das AEC**

O Processo de recrutamento e seleção dos técnicos AEC, como qualquer outro sistema assenta em princípios gerais, que podemos definir da seguinte forma:

- Transparência e imparcialidade entre todos os intervenientes do processo;
- Igualdade de acesso: os anúncios são publicitados numa data específica e ficam disponíveis apenas por um período de tempo;
- Credibilidade: das entidades;
- Serviço de qualidade;
- Rigor;
- Gratuito e facultativo.

### **3.3. O Procedimento Concursal**

#### **2.3.1. Objetivos**

Antes de mais torna-se importante perceber os objetivos que estão na base de um processo de recrutamento e seleção por forma a um melhor entendimento das opções técnicas e metodológicas ao longo de todo o processo, bem como outras decisões de

cariz mais teórico ou percentual. Assim, podemos perceber no processo de recrutamento e seleção dos técnicos de atividades de enriquecimento curricular os seguintes pontos:

- garantir a igualdade de acesso;
- garantir a imparcialidade e maior transparência possível ao longo do procedimento concursal;
- Diminuir os custos relacionados com o processo de recrutamento;
- Reduzir burocracias de modo a que o processo em si não seja tão moroso;
- Padronizar sempre que possível os critérios e parâmetros de avaliação eliminando assim reclamações e divergências ocorridas ao longo do processo.

### **3.3.2. Etapas detalhadas do Concurso**

O processo de recrutamento e seleção de técnicos de Atividades de Enriquecimento Curricular é dotado como vimos de características globais mas também de algumas especificidades que aqui iremos explorar detalhadamente. Antes de mais é necessário perceber as etapas que o processo engloba.

**1. Pedido de abertura do procedimento concursal** para ocupação de postos de trabalho no âmbito das atividades de enriquecimento curricular, que vêm dar resposta à necessidade de garantir professores/técnicos para as AEC.

**2. Abertura do processo:** elaboração de um anúncio com as respetivas informações necessárias (posto e local de trabalho, prazos, empresa e enquadramento da organização, requisitos de admissão profissionais), que tem como principal objetivo ser lido, ser visto, ser compreendido e ser apelativo. No caso específico dos técnicos AEC os requisitos são os seguintes:

- Nacionalidade Portuguesa (exceto nos casos executados pela Constituição, Convenção Internacional ou lei especial);
- Idade mínima: 18 anos;
- Cumprimento das leis de vacinação obrigatória;

- Robustez física e perfil psíquico exigido para o exercício das funções;
- Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício daquelas que se propõe desempenhar.

**3. Divulgação da vaga:** publicação dos anúncios em jornais e plataformas online bem como envio de e-mails com as mesmas indicações para a base de dados.

**4. Receção de candidaturas:** formalização das candidaturas após o pedido prévio de acesso á plataforma do concurso (login e password) e tratamento das mesmas (triagem de candidatos com base nos documentos enviados).

**5. Método de Avaliação:** o método privilegiado no recrutamento e seleção de técnicos AEC é a avaliação curricular que consiste numa análise das competências e habilitações dos candidatos, nomeadamente a respetiva habilitação literária, a experiência profissional, a formação complementar e se existir, a última avaliação de desempenho. Ainda nesta fase é atribuída uma percentagem a cada um dos domínios supramencionados sendo que as mesmas podem variar de acordo com o peso delineado previamente de cada um deles pelo júri. No caso específico em análise foram estipuladas as seguintes percentagens:

Tabela 1. Ponderações da Avaliação curricular

Fatores	Ponderação
<b>Habilitação literária</b>	20%
<b>Experiência profissional</b>	35%
<b>Formação profissional</b>	15%
<b>Avaliação de desempenho</b>	30%

**6. Classificação dos candidatos:** após a análise curricular são atribuídas as devidas percentagens em cada um dos fatores. Essas percentagens finais serão ordenadas e teremos assim as listas de ordenação provisória dos candidatos a ocupar os postos de trabalho.

**7. Aferição Documental:** Após o lançamento das listas de ordenação final é necessário solicitar aos candidatos melhor classificados alguns documentos. os documentos são:

- Cópia do Cartão de Cidadão;
- Cópia do Certidão de nascimento;
- Cópia do certificado de habilitações literárias;
- Cópia do cumprimento das leis de vacinação obrigatória;
- Certidão de registo criminal;
- Declaração de robustez física e perfil psíquico para o exercício da função.

Estes documentos são apenas exigidos a um determinado número de candidatos dependendo da atividade de enriquecimento curricular a que se candidataram. Por isso podemos fazer uma destrição entre as diferentes atividades da seguinte forma: são exigidos documentos aos primeiros 150 candidatos de ciência viva; aos primeiros 100 de Educação Cívica e património local; aos primeiros 150 de Literacia infantil; aos primeiros 50 de ensino de Francês; aos primeiros 150 de Artes plásticas; aos primeiros 200 de ensino de Inglês, de ensino da música e de atividade física e desportiva; aos primeiros 20 de Língua Gestual Portuguesa.

#### **8. Lançamento das Listas finais de colocação.**

**9. Audiência de interessados:** Aqui os candidatos podem recorrer a algum tipo de decisão tomada que não considerem correta, ou fazer reclamações dessas mesmas decisões.

**10. Fase de Integração:** após o cumprimento de todas as etapas anteriores os candidatos podem ocupar o seu posto de trabalho. Para ajudar no processo de integração nos mesmos é realizada semanalmente uma reunião de acolhimento aos novos técnicos contratados de modo a transmitir informações relativas a contratos, salários, horários, assiduidade, direitos e deveres bem como o esclarecimento de dúvidas. Aqui verifica-se a fase de acolhimento do novo funcionário depois de devidamente admitido segundo a legislação vigente.

**11. Calendarização do Processo de recrutamento:** Acima de tudo torna-se fulcral o cumprimento dos prazos para não existirem custos acrescidos nem uma morosidade extrema do processo em si.

Para um melhor entendimento das etapas anteriores podemos sintetizar as mesmas no cronograma que se segue:

**Tabela 2. Cronograma descritivo do concurso para técnicos AEC**

Mês	Datas	Fase	Atividade
<b>Junho</b>	Dia 22 a 26	1	Definição dos parâmetros de avaliação curricular para o concurso para técnicos AEC
	Dia 29 a 30	2	Envio dos anúncios do concurso aos RH
<b>Julho</b>	Dia 1 a 3	3	Preparação da plataforma para receção de candidaturas do concurso
	Dia 4	4	Saída de um e-mail a todos os possíveis candidatos da base de dados com o login e password - às 8horas
	Dia 5 a 7	5	Disponibilização das passwords aos candidatos
	Dia 8 a 10	6	Concurso público para técnicos AEC 2015/2016 (1º fase - receção de candidaturas) - a partir das 0horas até às 24horas
	Dia 13 e 14	7	Preparação das listas provisórias de graduação
	Dia 15	8	Publicação das listas provisórias de graduação; Notificar candidatos para entrega de documentos
	Dia 16 a 20	9	Concurso público para técnicos AEC 2015/2016 (2º fase - receção de documentos)
	Dia 21 a 31	10	Avaliação curricular dos candidatos AEC 2015/2016
<b>Agosto</b>	Dia 3 a 17		
	Dia 18	11	Publicação das listas definitivas de graduação
	Dia 19 a 31	12	Audiência dos interessados
<b>Setembro</b>	Dia 3 a 7	13	Publicação/reposicionamento das listas definitivas de graduação

### **3.3.3. Técnicas do processo**

Em conformidade com o disposto no nº3 do artigo 6º da Portaria nº83-A/2009, de 2 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria ,º145-A/2011, de 6 de Abril, ao procedimento será aplicado apenas o método de seleção:

**Avaliação curricular (AC)** - visa analisar a qualificação dos candidatos, designadamente a habilitação académica e/ou profissional, o percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e a avaliação de desempenho obtida.

Por forma a efetivar em termos práticos a classificação final no que respeito à avaliação curricular cingimo-nos pela seguinte fórmula:

$$CF = (HL\ 20\%) + (EP\ 35\%) + (FP\ 15\%) + (AD\ 30\%)$$

**Legenda:**

CF: Classificação final (entre 0% e 100%)

HL: Habilitação literária (20%)

EP: Experiência profissional (35%)

FP: Formação profissional (15%)

AD: Avaliação de Desempenho (30%)

A soma das diferentes componentes da avaliação curricular perfaz um total de 100% sendo por isso a escala de valoração entre os 0% e os 100%.

Caso se verifiquem situações de empate, aplicar-se-á o disposto na alínea b) do nº1 do artigo 35º da Portaria nº83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria nº145-A/2011, de 06 de abril. Se mesmo assim prevalecer o empate prevalece o candidato com o maior número de tempo de serviço.

### **3.4. O Período experimental**

No âmbito do procedimento concursal para os técnicos das atividades de enriquecimento curricular no ano letivo 2015/2016, foram celebrados contratos de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo. Assim, e neste seguimento os técnicos AEC ficam sujeitos a um período experimental de 30 dias, conforme disposto na alínea a) do nº2 do artigo 49º da Lei nº35/2014 de 20 de junho que aprovou a Lei

Geral do Trabalho em Funções Públicas, que a seguir se transcreve a parte com interesse para a matéria aqui em análise: "...No contrato de trabalho em funções públicas a termo, o período experimental tem a duração: a) 30 dias, no contrato a termo certo de duração igual ou superior a seis meses e no contrato a termo incerto cuja duração se preveja vir a ser superior àquele limite...".

No que respeita ao júri, e de acordo com o estipulado no nº2 do artigo 46º do diploma legal supramencionado, ele é substituído pelo superior hierárquico imediato dos trabalhadores aludidos.

Após a aprovação dos respetivos períodos experimentais pelo superior hierárquico supramencionado e verificando-se a conclusão com sucesso dos mesmos, fica assim comprovado que os técnicos são dotados das competências e exigências dos postos trabalho que ocupam.

De seguida as listas com as avaliações finais deverão ser enviadas ao Sr. Vereador para que este as faça chegar ao Senhor Presidente da Câmara, nos termos do nº6 do artigo 46 da Lei 35/2014 de 20 de fevereiro, aplicável pela força do nº3 do artigo 73º do RCTFP aprovado pela Lei 59/2008, de 11 de junho, para homologação das avaliações do período experimental.

Cabe agora ao setor dos recursos humanos enviar notificação a todos os técnicos avaliados com a respetiva nota, para que estes tenham conhecimento da mesma e possam melhorar ou continuar o trabalho no restante período do contrato de trabalho.

Ao longo dos 30 dias do período experimental torna-se importante ressaltar que o contrato pode ser dissolvido por qualquer uma das partes, sem qualquer aviso prévio e sem direito a qualquer indemnização, tal como está previsto no artigo 47º da LGTFP. Por outro lado, o período experimental pode ainda ser cessado antes do período estabelecido, quando se verifique que o trabalhador não possua as competências exigidas pelo posto de trabalho para que foi contratado.



**Tabela 3: Cronograma do período experimental**

Etapas	Procedimento
1ª fase	Definição dos parâmetros de avaliação do período experimental
2ª fase	Construção das bases de dados dos técnicos AEC em exercício de funções
3ª fase	Avaliação do período experimental dos técnicos AEC de acordo com os critérios previamente definidos e segundo a legislação vigente
4ª fase	Apreciação superior sobre a avaliação do período experimental no Departamento de Educação.
5ª fase	Envio da avaliação para os recursos humanos
6ª fase	Análise e homologação do período experimental
7ª fase	Homologação das avaliações pelo Sr. Presidente da Câmara
8ª fase	Notificação por e-mail da avaliação do período experimental do contrato de trabalho em funções públicas a termo certo.

### **3.5. O Acolhimento**

Após a seleção dos técnicos que irão lecionar as Atividades de Enriquecimento Curricular, torna-se necessário proceder a uma receção dos mesmos junto da instituição empregadora, de modo a transmitir informações mais detalhadas acerca do trabalho a desenvolver bem como questões relacionadas com os seus direitos e deveres ao longo de todo o contrato de trabalho.

O processo de acolhimento e integração funciona como o período de receção dos novos colaboradores de uma determinada organização, por forma a que estes se tornem produtivos num curto espaço de tempo. O processo pode ainda ser um mecanismo que reduza a ansiedade dos indivíduos quando são selecionados para um determinado cargo profissional, de modo a que estes possam ajustar as suas expectativas profissionais às exigências reais do cargo a ocupar.

No que diz respeito ao acolhimento dos técnicos das atividades de enriquecimento curricular, ao Departamento de Educação compete agendar reuniões de acolhimento com os mesmos, onde se abordam questões relacionadas com contratos de

trabalho, período experimental, horários, assiduidade e pontualidade, vencimentos, estatutos de trabalhador-estudante e acumulação de funções. Por outro lado alertam ainda para a apresentação que os técnicos devem fazer junto dos agrupamentos escolares onde foram colocados.

No Departamento de Pessoal deverão entregar documentos fundamentais para a redação dos contratos, sendo que a celebração do contrato bem como o pagamento do salário ficam dependentes da entrega dos mesmos. Os documentos devem ser entregues no prazo de 10 dias úteis, nos termos do artigo 9º do Decreto-Lei 212/2009 de 3 de setembro, com a redação introduzida pelo Decreto-Lei 169/2015 de 24 de agosto, a contar da data de colocação. Os documentos são:

- a) Fotocópia do Cartão de Cidadão/B.I./NIF/Nº de Utente (legível);
- b) Número da Segurança Social;
- c) Fotocópia do Diploma ou certidão de habilitações literárias profissionais legalmente exigidas;
- d) Certidão de registo criminal (original);
- e) Fotocópia simples da certidão de nascimento;
- f) Preenchimento da Declaração de IRS;
- g) Preenchimento da Declaração da opção da ADSE;
- h) Declaração de robustez física e de perfil psíquico para o exercício da função;
- i) Comprovativo do IBAN (Internacional Bank Account Number);
- j) Fotocópia da prova de cumprimento das leis de vacinação obrigatória;
- k) 1 Fotografia tipo-passe.

Após a entrega dos documentos, o Departamento de Pessoal irá processar os dados e proceder à elaboração do processo individual de cada técnico que, durante o seu percurso profissional, deverá, sempre que necessário, ser atualizado (cursos de formação, certificado de habilitações, alteração de dados pessoais, etc.).

Por forma a sintetizar toda a informação transmitida ao longo do processo de acolhimento e integração dos técnicos, é-lhes fornecido um manual de acolhimento que agrupa todas as informações de que necessitam em caso de dúvidas.

## **4. Processo de Avaliação de Desempenho**

### **4.1. Caracterização do processo de avaliação**

A Administração pública no momento de avaliação dos seus colaboradores rege-se por um Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho, o SIADAP. Este funciona como um instrumento de avaliação dos objetivos estratégicos superiormente determinados, baseando-se em indicadores de medida de resultados que se pretende que sejam atingidos pelos demais serviços da Administração pública.

No caso específico da Avaliação de Desempenho dos Técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular, não é possível aplicar o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública, uma vez que o seu contrato tem uma duração inferior a 1 ano de serviço. No entanto, e por forma a realizar uma avaliação de desempenho aos técnicos AEC que fosse em concordância com a avaliação aplicada aos restantes colaboradores do município, procedeu-se a uma adaptação do SIADAP para os mesmos.

A Avaliação final dos técnicos AEC é obtida através do resultado da média ponderada da pontuação atribuída por cada um dos intervenientes do processo que se expressam da seguinte forma:

<b>Intervenientes</b>	<b>%</b>
Agrupamentos	40%
Entidades parceiras	10%
Departamento de educação	50%

#### **Autoavaliação:**

A Autoavaliação surge como uma apreciação que o próprio trabalhador faz acerca do trabalho que desenvolveu. Deve obedecer aos seguintes critérios:

- ✓ É obrigatória e concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Deve ser entregue ao coordenador da escola no ato de avaliação;
- ✓ Apresenta-se como uma forma de reflexão em torno do trabalho realizado.~

No entanto, torna-se importante referir que a autoavaliação não se sobrepõe ao parecer das entidades superiores que o avaliada, servindo apenas como uma forma de o trabalhador se sentir como parte integrante do seu processo de avaliação, facilitando também a comunicação entre o avaliado e o avaliador.

**Informação/parecer (IPSS):**

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer das instituições acerca da relação estabelecida com os alunos e respetivos encarregados de educação bem como com as IPSS's e a restante comunidade escolar.

**Informação/parecer (ESCOLA):**

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer acerca das competências dos técnicos bem como de consagração dos objetivos previamente estabelecidos pelo conselho de avaliação.

**Informação/Parecer (Departamento de Educação):**

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer do Departamento de Educação acerca do seu compromisso e responsabilidade com o serviço, autonomia e iniciativa própria na dinamização de novas atividades e resolução de problemas e suas competências com crianças com necessidades educativas especiais.

Os resultados baseiam-se em objetivos previamente definidos pelo conselho coordenador de avaliação, de forma clara e rigorosa. Para cada objetivo estabelecem-se respetivamente indicadores de medida e critérios de superação do mesmo.

A pontuação final resulta da média aritmética das pontuações obtidas em todos os objetivos traçados:

- ✓ 5 pontos para os objetivos superados;
- ✓ 3 pontos para os objetivos atingidos;
- ✓ 1 ponto para os objetivos não atingidos.

**Tabela 4: Cronograma do processo de avaliação**

Etapa	Interveniente	Ação	Prazo	Objetivo(s)
Definição de objetivos/competências e comunicação dos mesmos aos técnicos AEC's	Avaliador	Definição de Objetivos/competências e sua comunicação às escolas e Técnicos das AEC	Até 30 de Dezembro de 2015	Dar conhecimento ao avaliado dos objetivos/competências em que se baseará a sua avaliação final
Autoavaliação	Avaliado	Elaboração do relatório de autoavaliação: entrega à coordenadora da escola no ato de avaliação	Até 27 de Março de 2016	Envolver o técnico das AEC no processo de avaliação, promovendo a reflexão sobre a sua prática docente, desenvolvimento profissional e condições de melhoria do desempenho.
	Coordenador da escola	Análise conjunta do relatório de autoavaliação com o avaliado	Até 15 de Abril de 2016	Proceder á apreciação do relatório de autoavaliação, considerando todos os aspetos e emitindo o respetivo parecer.
Apreciação prévia	Avaliador	Preenchimento do documento de registo de avaliação	Até 15 de Abril de 2016	Preencher o documento de registo da avaliação de desempenho e sugerir proposta de classificação em consonância com os pareceres das escolas + IPSS
Conferências e validação das propostas de avaliação	Avaliador	Apresentação do documento de registo de avaliação e proposta de classificação final	Até 15 de Abril de 2016	Harmonizar as avaliações e validar propostas de avaliação final
Conferência e validação das propostas de avaliação	Avaliador		Até 24 de Abril de 2016	Dar conhecimento ao avaliado das menções qualitativa e quantitativa atribuídas na avaliação final de desempenho
Avaliação final	Avaliador		Até 8 de Maio de 2016	
Homologação	Avaliador		Até 15 de Maio de 2016	
Notificação do avaliador ao avaliado para conhecimento da menção final atribuída	Avaliador		Até 29 de Maio de 2016	
Reclamação	Avaliado		Até 5 dias úteis após conhecimento da avaliação e homologação	Contestar a avaliação atribuída.

#### **4.3.1. Enviesamentos mais comuns na Avaliação de Desempenho**

De um modo geral podemos definir a avaliação de desempenho como uma apreciação acerca do trabalho desenvolvido por cada pessoa em determinado cargo profissional que ocupa, tendo em conta as atividades realizadas e as metas estipuladas previamente a cumprir.

No entanto não podemos esquecer que as avaliações de desempenho são executadas por pessoas, sobre pessoas. Desta forma, podem ocorrer determinados enviesamentos que ponham em causa a qualidade da avaliação realizada., que devem ser evitados. Assim, torna-se pertinente clarificar informações acerca dos erros mais usuais.

**Efeito de Halo:** este erro consiste numa valorização positiva de todas as características do avaliado, apenas com base numa característica. Para evitar que tal aconteça devemos considerar cada atributo do avaliado de forma isolada.

**Efeito de Horn:** este erro é muito semelhante ao anterior, apenas dá mais ênfase aos aspetos negativos de forma geral, em vez dos aspetos positivos.

**Tendência Central:** aqui verifica-se uma tendência a optar por valores médios na escala de avaliação

**Efeito similitude:** o avaliador tende a valorizar mais aqueles com quem se identifica mais em termos comportamentais, desvalorizando consequentemente aqueles com quem não se identifica.

**Efeito de recenticidade:** o avaliador tende a valorizar comportamentos positivos ou negativos que sejam mais recentes. Por forma a evitar este tipo de enviesamento segue-se uma documentação ao longo de toda a avaliação de modo a não privilegiar determinadas atitudes ou comportamentos que podem nem ser a regra geral.

**Erro de Fadiga:** este é um erro frequente quando o processo de avaliação de desempenho engloba uma grande quantidade de avaliados.

## **5. Anexos**

## **Anexo I:**

**Tabela 5**

Evolução da taxa Bruta de Natalidade Em Portugal continental e no Concelho de autarquia em estudo

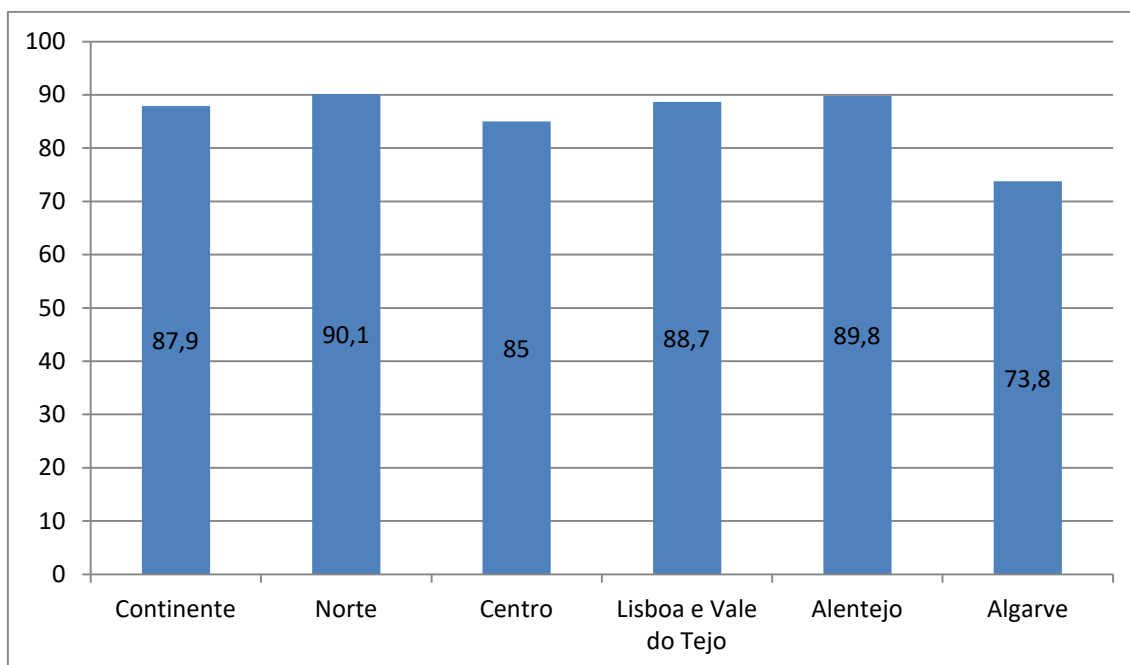
<b>Taxa Bruta de Natalidade (%)</b>		
	<b>Territórios</b>	
	<b>Continente</b>	<b>Autarquia em estudo</b>
<b>2009</b>	9,4	9,7
<b>2010</b>	9,6	9,9
<b>2011</b>	9,1	9,1
<b>2012</b>	8,5	8,6
<b>2013</b>	7,9	8,0
<b>2014</b>	7,9	7,8

Fonte: Dados recolhidos do Pordata

## **Anexo II:**

**Gráfico 1**

Alunos do 1º ciclo que frequentam Atividades de Enriquecimento Curricular no ano letivo 2015/2016 (%)



Fonte: Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.



**ANEXO 2**

**MANUAL DE ACOLHIMENTO DOS TÉCNICOS DAS ATIVIDADES DE  
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR**



# Manual de acolhimento

Câmara Municipal

Técnicos AEC

---

## Índice

Nota de Boas Vindas.....	p.140
Introdução.....	p.141
A Instituição.....	p.142
Estrutura orgânica da Instituição.....	p.143
O departamento de Pessoal.....	p.143
O departamento de Educação.....	p.144
Organograma- Estrutura Funcional dos Técnicos AEC.....	p.145
As Atividades de Enriquecimento Curricular.....	p.146
Enquadramento Legal.....	p.146
AEC's e a Autarquia.....	p.147
Palificação das AEC e respetiva Avaliação Curricular.....	p.147
Material Pedagógico.....	p.148
Informações.....	p.149
Contratos de Trabalho.....	p.149
Período Experimental.....	p.149
Controlo e Registo de Assiduidade.....	p.150
Férias.....	p.152
Horários de Trabalho.....	p.152
Estatutos e Acumulação de funções.....	p.154
Vencimentos.....	p.155
Proteção Social e outros Benefícios Sociais.....	p.156
Avaliação de Desempenho.....	p.157
Contactos.....	p.160

## **Nota de boas vindas**

Caro(a) Colaborador(a)

A Direção, em nome de todos os colaboradores da Câmara Municipal, apresenta-lhe as boas vindas a esta Instituição.

Inicia hoje o seu processo de integração numa organização que considera a educação um importante mecanismo de desenvolvimento e de progresso. Por forma a dar cumprimento a este pressuposto, a Câmara propõe-se anualmente a recrutar e seleccionar os Técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular.

Contamos proporcionar-lhe as condições de trabalho que permitam os desempenhos de qualidade que lhe são exigidos, baseados no rigor, profissionalismo e produtividade, recebendo em contrapartida um compromisso e participação ativos em torno da nossa missão educativa.

Conscientes da dimensão do desafio, apresentamos o presente Manual de Acolhimento e Integração de forma a facilitar a sua integração e adaptação ao posto de trabalho que agora inicia e que desejamos constitua uma experiência enriquecedora.

A Direção.

## **Introdução**

O Manual de Acolhimento e Integração surge como um instrumento indispensável na Gestão dos Recursos Humanos, sendo uma ferramenta importante e facilitadora ao longo de todo o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores contratados para desempenhar as suas funções numa instituição.

As informações que compõem este Manual são consideradas úteis para o seu desempenho nesta nova etapa profissional.

Aqui encontra informações sobre a entidade empregadora e sobre as funções a desempenhar na mesma, facilitando a sua integração e adaptação na instituição, bem como nas escolas e nos serviços onde irá exercer funções.

Por outro lado, o presente documento permitir-lhe-á igualmente perceber a estrutura organizacional e o funcionamento geral da instituição e suas áreas de atuação.

Esperamos ainda que este manual contribua para a criação de um bom ambiente de trabalho e lhe permita um desempenho que vá de encontro às exigências institucionais.

O Manual de Acolhimento e Integração destina-se, em particular, a todos os técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular que iniciem a sua actividade na instituição.

A elaboração deste manual baseia-se no reconhecimento de que as pessoas são elementos determinantes das organizações, as quais se pretendem identificadas e envolvidas com o espírito e a missão da organização.

O Manual de Acolhimento e Integração assume-se como um instrumento auxiliar de adaptação que só servirá o objectivo com que foi criado se, a par da informação aqui registada, os trabalhadores da Câmara Municipal, que aqui desempenham já as suas funções fizerem dele um instrumento dinâmico e actual, contribuindo para a sua experiência e conhecimento da organização como fator de integração dos novos colaboradores.

Divisão de Gestão de Pessoal

## **A Instituição**

A Câmara Municipal localiza-se a norte de Portugal Continental e é composta por 302295 residentes, distribuídos por 114 328 famílias, 142 364 alojamentos, 65 088 edifícios, inseridos num total de 14 freguesias, de acordo com os dados dos últimos Censos populacionais, em 2011.

O Município é composto por um alargado conjunto de serviços autárquicos, direcionados para os mais diversos domínios da sociedade, sendo eles a educação, a habitação, a saúde, o ambiente, a cultura, o desporto, a juventude e a ação social. Por outro lado torna-se pertinente registar que é um município dotado de empresas municipais que visam domínios como a urbanização, a habitação e a requalificação urbana.

No que diz respeito á sua estruturação interna podemos perceber que o município é composto por 4 direções que se subdividem em departamentos municipais, que por sua vez se ramificam em divisões municipais e gabinetes vários.

Com efeito, e situando os técnicos de atividades de enriquecimento curricular, os locais de preferencial interesse para o desempenho das suas funções são a Divisão de Gestão de Pessoal e o Departamento de Educação. A Divisão de Gestão de Pessoal está inscrita no Departamento de Pessoal, enquanto o Departamento de Educação está inscrito na Direção Municipal para a Inclusão Social. Segundo o Balanço Social (2014) do município para o ano de 2014 a autarquia é composta por um total de 1837 indivíduos, entre os quais 930 são do sexo masculino e 907 são do sexo feminino. As idades dos trabalhadores do município são variadas mas concentram-se essencialmente entre os 30 e os 60 anos de idade. Os contratos de trabalho mais frequentes entre estes trabalhadores são por tempo indeterminado mas também a termo resolutivo certo, como é o caso dos técnicos de enriquecimento curricular.

## **Estrutura orgânica da instituição**

A organização interna da Câmara Municipal obedece a um modelo de estrutura matricial, por forma a aumentar a eficiência, descentralizando a autoridade e a responsabilidade.

No que diz respeito aos serviços com que os técnicos das atividades de enriquecimento curricular irão contactar mais direta e regularmente podemos destacar:

- Departamento de Gestão de Pessoal
- Departamento de Educação

Neste sentido, passamos a esclarecer algumas normas internas da Autarquia, no sentido de uma melhor percepção da organização com a qual irá colaborar, contribuindo de igual forma para uma melhor integração, objectivo fundamental deste Manual.

### **▪ O Departamento de Gestão de Pessoal**

Ao Departamento de gestão de pessoal compete, entre outras funções, a coordenação e gestão dos recursos humanos da Câmara Municipal.

Por conseguinte, estará sempre disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida e/ou preocupação que tenha relacionada com a sua actividade profissional, no âmbito das suas atribuições.

O Departamento de Gestão de Pessoal no caso específico dos Técnicos de Atividades de Enriquecimento Curricular dispõe-se a tratar de questões relativas aos contratos de trabalho, ao pagamento de salários, ADSE (opcional) e respectiva avaliação de desempenho.

Para a celebração do contrato de trabalho deverá entregar obrigatoriamente no Departamento de Pessoal, no prazo de 5 dias úteis, nos termos do artigo 9º do Decreto-Lei 212/2009 de 3 de setembro, com a redacção introduzida pelo Decreto-Lei 169/2015 de 24 de agosto, a contar da data de colocação os seguintes documentos:

- a) Fotocópia do Cartão de Cidadão/B.I./NIF/Nº de Utente (legível);
- b) Número da Segurança Social;

- c) Fotocópia do Diploma ou certidão de habilitações literárias profissionais legalmente exigidas;
- d) Certidão de registo criminal (original);
- e) Fotocópia simples da certidão de nascimento;
- f) Preenchimento da Declaração de IRS;
- g) Preenchimento da Declaração da opção da ADSE;
- h) Declaração de robustez física e de perfil psíquico para o exercício da função;
- i) Comprovativo do IBAN (*Internacional Bank Account Number*);
- j) Fotocópia da prova de cumprimento das leis de vacinação obrigatória;
- k) 1 Fotografia.

Após a entrega dos documentos, o Departamento de Pessoal irá processar os seus dados e proceder à elaboração do seu processo individual que, durante o seu percurso profissional, deverá, sempre que necessário, ser actualizado (cursos de formação, certificado de habilitações, alteração de dados pessoais, etc.).

**NOTA:**

1. A Primeira remuneração ficará condicionada à celebração do respectivo contrato de trabalho, o qual apenas poderá ser assinado, por ambas as partes, com a entrega total dos documentos supramencionados.
2. Se leccionou no ano lectivo escolar anterior, na área do Município, fica dispensado de apresentar os documentos das alíneas b), c), e) e k).

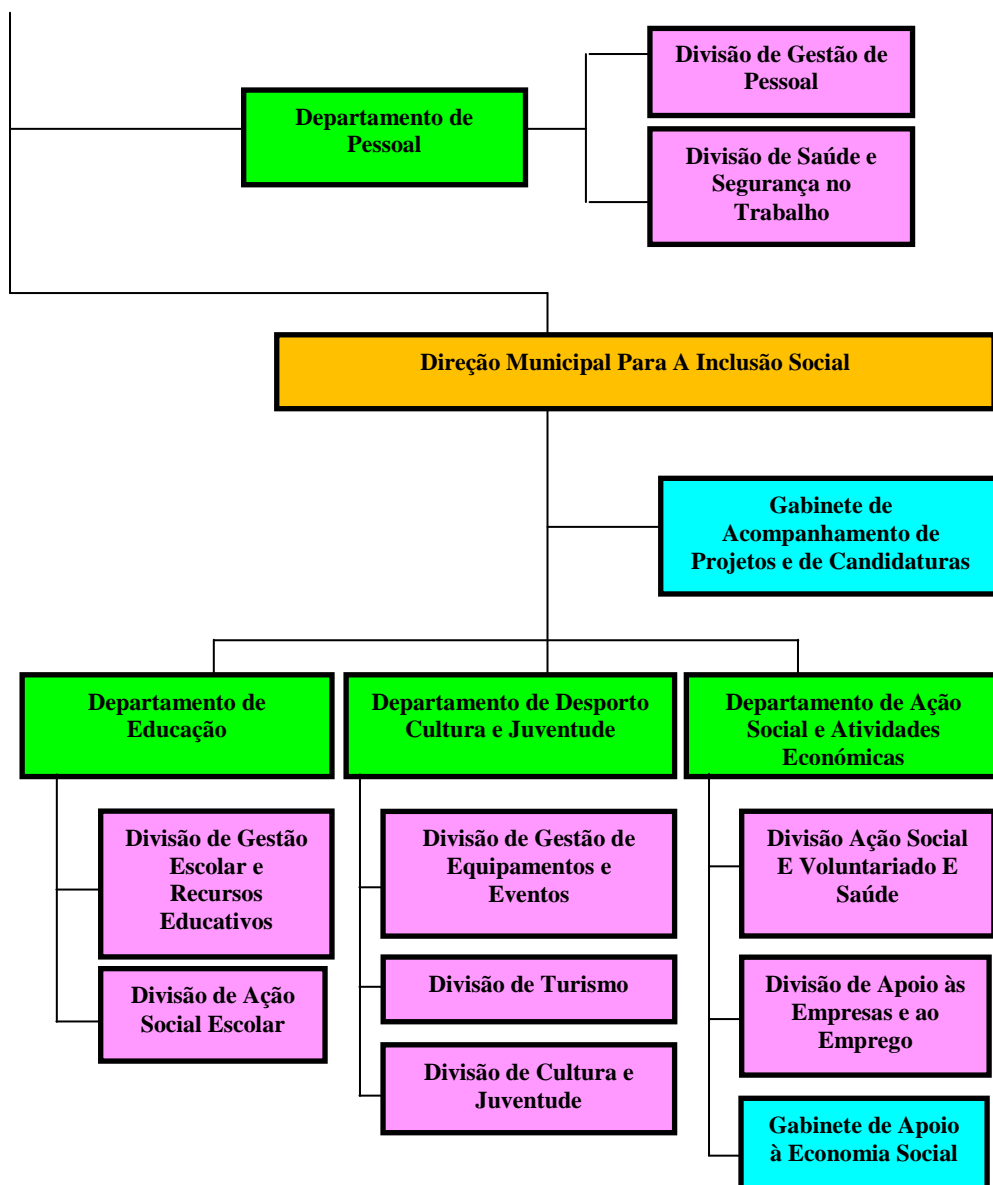
▪ **O departamento de Educação**

O Departamento de Educação, no caso específico dos Técnicos de Atividades de Enriquecimento Curricular, dispõe-se a tratar de questões relativas à assiduidade e pontualidade, atribuição e gestão de horários de trabalho e recrutamento e seleção dos técnicos e toda a logística associada ao acolhimento e integração dos técnicos no âmbito da Autarquia e sua articulação com os agrupamentos escolares.



## Organograma - Estrutura Funcional dos técnicos AEC

**Câmara**



### Rede escolar:

**(14) AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS**

**DIREÇÃO DO AGRUPAMENTO**  
(supervisão pedagógica)

**COORDENADOR DE ESCOLA**  
**Técnicos TITULARES DE TURMA**

## **As atividades de Enriquecimento Curricular**

A Educação surge como uma das prioridades sociais, culturais e também políticas. Por essa razão, o Ministério da Educação prestou uma particular atenção ao 1º ciclo de ensino, anunciando as Atividades de Enriquecimento Curricular que visam uma melhoria nas condições de aprendizagem dos alunos deste ciclo de ensino.

Com base neste pressuposto as escolas e os agrupamentos escolares, após o horário do currículo escolar, dinamizaram um conjunto de novas possibilidades educativas e de aprendizagem.

### **▪ Enquadramento Legal**

Em termos de enquadramento legal, o Decreto-Lei nº6/2001 dita a implementação das atividades de enriquecimento curricular como forma de diversificação e enriquecimento educativo "tomando em consideração as necessidades dos alunos, definindo um quadro flexível para o desenvolvimento de atividades de enriquecimento do currículo".

No artigo 9º do Decreto-Lei mencionado é explicitado que "as escolas, no desenvolvimento do seu projeto educativo, devem proporcionar aos alunos atividades de enriquecimento do currículo, de carácter facultativo e de natureza eminentemente lúdica e cultural, incidindo, nomeadamente, nos domínios desportivo, artístico, científico e tecnológico, de ligação da escola com o meio, de solidariedade e voluntariado e da dimensão europeia na educação".

Com efeito, podemos perceber que as Atividades de Enriquecimento Curricular consistem num programa que surge da necessidade de promover e melhorar o nível e a qualidade do ensino em Portugal, fazendo chegar a todos a possibilidade de aquisição de novas competências e de desenvolvimento de capacidades físicas, culturais, sociais e de relacionamento. Por outro lado funcionam também como um mecanismo de combate ao insucesso escolar.

Com base nestes pressupostos legais as escolas iniciaram a definição de um plano educativo com vista ao desenvolvimento de atividades de enriquecimento

curricular. Como veículo facilitador de implementação as escolas estabeleceram parcerias, nomeadamente com autarquias, com instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e com associações de pais enquanto entidades promotoras.

Estas atividades devem responder aos objetivos integrados no Projeto Educativo da Escola, sendo assim incluídos no Plano Anual de Atividades, pressupondo uma articulação entre estas e o currículo escolar obrigatório, obrigando o envolvimento dos agrupamentos na conceção, planificação, coordenação e avaliação das mesmas.

#### ▪ **AEC's e a Autarquia**

A alínea b) do ponto 1 do artigo 10º do Decreto-Lei 265-B/2013, de 15 de Julho declara que cabe às autarquias locais promover as Atividades de Enriquecimento Curricular, as quais são de oferta obrigatória e inscrição facultativa.

A publicação do Decreto-Lei 212/2009 de 3 de Setembro, revisto pelo decreto-lei 169/2015 de 24 de Agosto ditou os primeiros concursos de recrutamento e seleção de técnicos de atividades de enriquecimento curricular, enquanto função das autarquias locais. Segundo o diploma legal supra referido impõe-se que o contrato celebrado com os técnicos AEC tenha uma duração mínima de 30 dias, caducando no termo do ano escolar a que se refere, sendo este um contrato a termo resolutivo.

Segundo o Decreto-Lei nº 20/2006 de 31 de Janeiro e o Decreto-Lei nº 35/2007 de 15 de Fevereiro não é conferido a renovação contratual pois trata-se de uma situação transitória.

#### ▪ **Planificação das AEC e respetiva Avaliação curricular**

- 1) A planificação das AEC deve:
  - a) Salvar o tempo diário de interrupção da componente curricular e de recreio;
  - b) Considerar as condições de frequência das AEC pelos alunos com necessidades educativas especiais, constantes no seu programa educativo individual.
- 2) A planificação das AEC deve envolver os departamentos curriculares e as entidades promotoras e ser aprovada pelo Conselho Geral sob proposta do Conselho Pedagógico dos agrupamentos de escolas envolvidos.

- 3) A supervisão e o acompanhamento das AEC são da responsabilidade dos órgãos competentes do agrupamento de escolas, em termos a definir no regulamento interno. Os técnicos AEC devem, no final de cada período, fazer o registo de avaliação dos alunos inscritos nas AEC's, de acordo com as indicações de cada agrupamento.

▪ **Material Pedagógico**

- Para o bom funcionamento das AEC, o Departamento de Educação disponibiliza, para além de outros, os seguintes materiais de apoio:
  - 1) **Atividade Física** - o material desta atividade já existe nas escolas (colchões, bolas, arcos, cordas, kit's de golf, tabuleiros de xadrez, etc);
  - 2) **Ensinos da Música** – Kit de instrumentos musicais, flautas, rádios;
  - 3) **Inglês** – manuais de apoio, Escola Virtual, rádios, etc;
  - 4) **Artes Plásticas** - material de desgaste diverso (papel, cartolina, colas, tintas, etc);
- Os técnicos serão informados por e-mail das datas de levantamento do material).

## ❖ Informações

### ▪ Contratos de trabalho

#### Características:

**1.Regime:** Termo Resolutivo Certo (ao abrigo da Lei Geral Do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei Nº 35/2014, de 20 de Junho, alterada pela Lei nº 84/2015, de 07 de Agosto)

**2.Duração:** Corresponde, no máximo, a nove meses, conforme ano letivo (21 de Setembro 2015 a 21 de Junho de 2016), tendo como período mínimo trinta dias.

**3.Desvinculação:** Celebrado contrato a termo, caso o trabalhador se pretenda desvincular antes do decurso do prazo acordado deve comunicar a extinção do vínculo de emprego público, solicitando a denúncia do contrato com a antecedência mínima de 30 dias. Caso o trabalhador não cumpra, total ou parcialmente, os prazos de aviso prévio estabelecidos na legislação em vigor, fica o mesmo obrigado a pagar uma indemnização de valor igual à remuneração base correspondente ao período de aviso em falta.

### ▪ Período experimental:

O início de funções por procedimento concursal inicia-se com um período experimental, que tem como principal objectivo comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar.

O contrato a termo resolutivo certo tem um período experimental de 30 dias (úteis), estabelecido pela alínea a) do nº 2 do artigo 49º da LGTFP, podendo o mesmo, no decurso do referido prazo, ser denunciado pelo trabalhador, sem qualquer aviso prévio e sem direito a qualquer indemnização, de acordo com o previsto no artigo 47º desse diploma.

Verificando-se que o contrato tem duração inferior a 6 meses o período experimental é reduzido para 15 dias (úteis), alínea b) do mesmo normativo legal.

Por ato devidamente fundamentado, o período experimental pode ser feito cessar antes do respetivo termo, quando o trabalhador manifestamente revele não possuir as competências exigidas pelo posto de trabalho que ocupa.

Findo o período experimental é aplicada uma avaliação final do mesmo, tendo em consideração os elementos que o júri tenha recolhido, bem como o relatório que o trabalhador deve apresentar.

Concluído com sucesso o período experimental, o seu termo é formalmente assinado por ato escrito.

### ▪ **Controlo e registo de assiduidade**

- A gestão e controlo da assiduidade e pontualidade dos técnicos das AEC é efectuada através da **Plataforma “Gaia.edu”** – <http://gaiaedu.cm-gaia.pt>.

- Após a atribuição do nº de ordem e sua entrada para o sistema interno da Autarquia, os técnicos devem dirigir-se ao Departamento de Educação, quando convocados, para proceder á ativação do seu registo biométrico.

- Os técnicos das AEC deverão, diariamente, proceder ao registo de entrada e saída da escola, nos leitores biométricos aí instalados para o efeito. Qualquer anomalia verificada nestes registos ou na impossibilidade de proceder aos mesmos, os serviços do Departamento de Educação deverão ser, de imediato, informados.

### ▪ **Faltas**

- Considera-se **Falta de Assiduidade** quando o trabalhador não comparece ou se ausenta durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está adstrito.

- A não comparência ao serviço assume, sempre, carácter excecional, pelo que deverão ser tomadas todas as medidas possíveis para evitar tal situação.

- A falta de assiduidade, quando não devidamente justificada, pode originar a aplicação de procedimento disciplinar, com todas as consequências daí decorrentes.

- As faltas sempre que **previsíveis**, deverão ser **obrigatoriamente** comunicadas ao Departamento de Educação e respetivo Coordenador(a) de Escola onde leciona, com a antecedência mínima de 5 dias.

○ Quando **imprevisíveis**, as faltas serão obrigatoriamente comunicadas, preferencialmente, até 24 horas antes da ocorrência ou no próprio dia, pelo próprio ou por quem o represente, ao Departamento de Educação e ao Coordenador do Estabelecimento.

○ Após a comunicação da falta, a respetiva justificação deve ser entregue nos serviços do Departamento de Educação, no prazo de **5 dias úteis**, contados a partir do dia seguinte ao da falta. O superior hierárquico classificará a falta como justificada ou injustificada.

○ As faltas dadas em cada mês serão descontadas no vencimento do mês seguinte.

○ O atestado médico é comprovado através da entrega do certificado de incapacidade temporária para o trabalho, emitido pelo Centro de Saúde, conforme modelo aprovado pela Portaria n.º 220/2013, de 4 de julho, a apresentação deste documento salvaguarda quer a justificação da falta quer o pagamento do Subsídio de Doença pela Segurança Social.

**NOTA:**

1. Caso o trabalhador opte pela justificação através de atestado médico emitido pela ADSE estará unicamente salvaguardada a justificação da falta, não havendo lugar à comparticipação pela Segurança Social.

2. Caso se registem 5 faltas consecutivas sem justificação ou 10 ao longo de todo o contrato será aberto um processo disciplinar.

Faltas justificadas	
Casamento	Isolamento profilático
Falecimento de cônjuge, parentes ou afins	Doação de sangue e socorrismo
Prestação de provas em estabelecimento de ensino, nos termos da legislação especial	Submissão a métodos de seleção em procedimento concursal
Factos não imputáveis ao trabalhador (prescrição médica, acidente, cumprimento de obrigações legais, etc.)	Cumprimento de responsabilidades enquanto encarregado de educação
Prestação de cuidados e assistência a familiares	Férias
Acompanhamento médico a familiares	As que por lei sejam como tal consideradas

**NOTA:** Após a comunicação da falta, o Município pode exigir ao trabalhador uma prova dos factos invocados como justificação.

### ▪ **Férias**

Em conformidade com a duração do contrato de trabalho a termo resolutivo celebrado com o trabalhador, e atento o disposto no artigo 239º da Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, o trabalhador tem direito ao gozo de um máximo de 18 dias de férias (2 dias por cada mês efetivo de trabalho), os quais serão gozados, obrigatoriamente, durante as interrupções letivas, em consonância com as necessidades de serviço.

**NOTA:** Os dias de férias não gozados são pagos no mês de junho.

### ▪ **Horários de trabalho**

- Os horários são atribuídos conforme lista de graduação;
- A atribuição de horas de CAF é efetuada mediante as necessidades de serviço e de acordo com as inscrições dos encarregados de educação no projeto;
- O contrato das “10 horas semanais” vigora desde o início do contrato e é o horário estabelecido para todos os técnicos AEC’s, durante o qual serão distribuídas tarefas no acompanhamento aos alunos.
- A proposta de trabalho de “10 horas semanais” corresponde, na prática, a 16 horas semanais (10 horas de AEC e CAF), + 2 horas de reuniões de articulação pedagógica e + 4 horas de planificação e preparação de atividades);
- As horas de CAF atribuídas serão ocupadas nos seguintes moldes:
  - a) No período entre as 16h00 e as 18h00 para acompanhamento dos alunos no intervalo e após o termo das atividades, ou;
  - b) No período entre as 17h30m e as 19h30m, com tarefas distribuídas mediante horário organizado;

Ressalva-se que, haverá situações em que o horário semanal pode ser superior às referidas “10 horas”, quando forem atribuídas mais horas de CAF, conforme as determinações do Departamento de Educação;



- Em caso de, por impedimento pessoal, não puder cumprir o horário CAF atribuído pelo Departamento de Educação, o contrato será ajustado apenas para o horário AEC atribuído.
- O tempo de serviço prestado pelo técnico nas AEC é efectuado, nos termos a definir pela DGAE, conforme preceituado no artigo 26º da Portaria nº 664-A/2015, de 24 de agosto.
- Não se considera, para efeitos de contagem, o tempo de serviço prestado na CAF.
- Nas interrupções letivas, por conveniência de serviço e no âmbito do apoio ao projeto desenvolvido em termos educacionais no município, os horários poderão ser ajustados para o período entre as 9H e as 18H30;

## ▪ Estatutos e Acumulação de funções

○ Para poder beneficiar do **Estatuto Trabalhador Estudante**, o técnico das AEC deve requerer e comprovar perante a entidade empregadora pública a sua condição de estudante, seguindo a tramitação e requisitos previstos nos artigos 89º a 96º da Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua atual redação.

**NOTA:** Aquando da celebração do contrato deverá proceder à entrega de novo requerimento no Departamento de Gestão de Pessoal.

○ O exercício de funções públicas pode ser acumulado com outras funções públicas ou com funções e atividades privadas, conforme decorre dos artigos 21º e 22º da LGTFP. Contudo, a Autarquia funciona segundo um regime de exclusividade. Como tal, a **acumulação de funções** depende de uma prévia autorização superior, mediante a apresentação de requerimento a elaborar de acordo com o descrito no artigo 23º do referido diploma legal.

**NOTA:** Aquando da celebração do contrato deverá proceder à entrega de novo requerimento, no Departamento de Gestão de Pessoal, no Gabinete de Apoio ao Município.

Do requerimento a apresentar devem constar as seguintes informações:

1. Local do exercício da função a acumular;
2. Horário a praticar na função a acumular, quando aplicável;
3. Remuneração;
4. Natureza autónoma ou subordinada do trabalho a desenvolver e respetivo conteúdo;
5. Justificação do interesse em acumular, quando aplicável;
6. Justificação da inexistência de conflitos com as funções públicas;
7. Compromisso de cessação da função acumulada, no caso de ocorrência de conflitos.

## ▪ Vencimentos

Composição do Horário Funcional dos Técnicos das A.E.C.							
AEC e CAF	Componente de Apoio Educativo			Total C.A.E .	Total	Vencimento líquido	
	Reuniões de articulação Pedagógica	Atividades de substituição	Planificação e Preparação de Atividades			Índice 126 (licenciados)	Índice 89 (não licenciados)
25	2	2	11	15	40	1145,79€	809,33€
24	2	2	10	14	38	1099,96€	776,96€
23	2	2	10	14	37	1054,13€	744,58€
22	2	2	9	13	35	1008,30€	712,21€
21	2	2	9	13	34	962,47€	679,84€
20	2	2	8	12	32	916,63€	647,46€
19	2	2	7	11	30	870,80€	615,09€
18	2	2	7	11	29	824,97€	582,72€
17	2	1	7	10	27	779,14€	550,34€
16	2	1	7	10	26	733,31€	517,97€
15	2	1	6	9	24	687,48€	485,60€
14	2	1	5	8	22	641,64€	453,23€
13	2	1	4	8	21	595,81€	420,85€
12	2	1	4	7	19	549,98€	388,48€
11	2	1	4	7	18	504,15€	356,11€
10	2	0	4	6	16	458,32€	323,73€
9	1	0	4	5	14	412,49€	291,36€
8	1	0	4	5	13	266,65€	258,99€
7	1	0	3	4	11	320,82€	226,61€
6	1	0	3	4	10	274,99€	194,24€
5	1	0	2	3	8	229,16€	161,87€
4	1	0	1	2	6	183,33€	129,49€

**AEC e CAF** componente em sala de aula (atividades com alunos em sala de aula)

**C.A.E.** componente de apoio educativo

- a) O vencimento de setembro será pago em simultâneo com o de outubro;
- b) A remuneração dos técnicos que apresentem todos os documentos solicitados até ao dia 5 de outubro, será processada na remuneração de outubro;
- c) A 1ª remuneração (outubro) ficará condicionada à celebração do contrato de trabalho, que somente será realizado com a entrega total dos documentos já referidos;
- d) O subsídio de alimentação será calculado em proporção do respetivo período normal de trabalho semanal;
- e) O recibo de vencimento é enviado para o endereço eletrónico do trabalhador, em formato digital;

**f)** O desconto para IRS é processado de acordo com as informações constantes na declaração IRS (artigo 99º do Código do IRS);

**g)** Descontos: ADSE – 3.50%; Segurança Social – 11%. Só serão aceites os recibos de despesas de saúde aos técnicos que adiram à ADSE.

**h)** A adesão à ADSE é opcional (prazo 6 meses) contudo, se efetuada, o desconto produzirá efeitos desde o início do contrato, resultando daí a retroatividade do desconto. A opção ou não opção, é sempre fundamentada através do preenchimento de documento próprio;

**i)** Aquando da celebração do primeiro contrato com o Município, caso não opte pela ADSE, não será possível, em contrato posterior, proceder à eventual opção.

**j)** Os impressos relativos à ADSE e IRS serão enviados por e-mail pelo Departamento Educação para preenchimento e entrega juntamente com os restantes documentos exigidos para a celebração do contrato;

**k)** Os recibos de despesas de saúde são entregues no GAM- Departamento de Gestão de Pessoal (Gabinete de Apoio ao Município – edifício principal da Câmara Municipal).

## ▪ **Proteção social e Outros benefícios sociais**

**Segurança social:** visa garantir aos indivíduos um conjunto de condições de vida dignas, designadamente em determinadas situações de risco social.

**ADSE:** (Direcção-Geral de Protecção Social aos trabalhadores em Funções Públicas) é um serviço integrado do Ministério das Finanças e da Administração Pública, dotado de autonomia administrativa que tem como principal objectivo assegurar aos trabalhadores da Administração Pública e respetivo agregado familiar o acesso efetivo à protecção social no que diz respeito aos cuidados de saúde.

Se os trabalhadores aderirem a este subsistema de saúde, ficam sujeitos ao pagamento da respetiva quota. No entanto continuam a poder apresentar justificações provenientes dos serviços do Sistema Nacional de Saúde.

**NOTA:** A Adesão à ADSE deve ser feita no primeiro vínculo contratual com o Município, caso não o façam, ficam impedidos de o fazer posteriormente.

## ▪ Avaliação de Desempenho

No caso dos trabalhadores do Município, aplica-se o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) enquanto instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objetivos anuais e planos de atividades, baseados em indicadores de medida de resultados a obter pelos serviços.

Os resultados são medidos com base em indicadores previamente definidos de modo a permitir uma transparência, imparcialidade e prevenção da discricionariedade de todo o processo de avaliação de desempenho.

No caso específico da Avaliação de Desempenho dos Técnicos das Atividades de Enriquecimento Curricular, visto que são contratados por um período inferior a 1 ano de serviço, não é possível aplicar o sistema de avaliação supramencionado. No entanto procedeu-se a uma adaptação do SIADAP para os técnicos AEC.

A Avaliação final dos técnicos AEC é obtida através do resultado da média ponderada da pontuação atribuída por cada um dos intervenientes do processo que se expressam da seguinte forma:

Intervenientes	%
Agrupamentos	40%
Entidades parceiras	10%
Departamento de educação	50%

### Autoavaliação:

- ✓ É obrigatória e concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Deve ser entregue ao coordenador da escola no ato de avaliação;
- ✓ Apresenta-se como uma forma de reflexão em torno do trabalho realizado.

### Informação/parecer (IPSS):

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer das instituições acerca da relação estabelecida com os alunos e respectivos encarregados de educação bem como com as IPSS's e a restante comunidade escolar.

**Informação/parecer (ESCOLA):**

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer acerca das competências dos técnicos bem como de consagração dos objetivos previamente estabelecidos pelo conselho de avaliação.

**Informação/Parecer (Departamento de Educação):**

- ✓ Concretiza-se através do preenchimento de ficha própria;
- ✓ Apresenta-se como um parecer do Departamento de Educação acerca do seu compromisso e responsabilidade com o serviço, autonomia e iniciativa própria na dinamização de novas atividades e resolução de problemas e suas competências com crianças com necessidades educativas especiais.

Os resultados baseiam-se em objetivos previamente definidos pelo conselho coordenador de avaliação, de forma clara e rigorosa. Para cada objetivo estabelecem-se respectivamente indicadores de medida e critérios de superação do mesmo.

A pontuação final resulta da média aritmética das pontuações obtidas em todos os objetivos traçados:

- ✓ 5 pontos para os objetivos superados;
- ✓ 3 pontos para os objetivos atingidos;
- ✓ 1 ponto para os objetivos não atingidos.

**Cronograma do processo de Avaliação de Desempenho**  
**(ano letivo 2015/2016)**

<b>Etapas</b>	<b>Interveniente</b>	<b>Ação</b>	<b>Prazo</b>	<b>Objetivo(s)</b>
<b>Constituição do conselho coordenador de avaliação</b>			Setembro	
<b>Definição de objetivos/competências e comunicação dos mesmos aos técnicos AEC's</b>	Avaliador	Definição de Objetivos/competências e sua comunicação às escolas e Técnicos das AEC	Até 30 de Dezembro de 2015	Dar conhecimento ao avaliado dos objetivos/competências em que se baseará a sua avaliação final
<b>Autoavaliação</b>	Avaliado	Elaboração do relatório de autoavaliação: entrega à coordenadora da escola no ato de avaliação	Até 27 de Março de 2016	Envolver o técnico das AEC no processo de avaliação, promovendo a reflexão sobre a sua prática docente, desenvolvimento profissional e condições de melhoria do desempenho.
	Coordenador da escola	Análise conjunta do relatório de autoavaliação com o avaliado	Até 15 de Abril de 2016	Proceder á apreciação do relatório de autoavaliação, considerando todos os aspetos e emitindo o respetivo parecer.
<b>Apreciação prévia</b>	Avaliador	Preenchimento do documento de registo de avaliação	Até 15 de Abril de 2016	Preencher o documento de registo da avaliação de desempenho e sugerir proposta de classificação em consonância com os pareceres das escolas + IPSS
<b>Conferências e validação das propostas de avaliação</b>	Avaliador	Apresentação do documento de registo de avaliação e proposta de classificação final	Até 15 de Abril de 2016	Harmonizar as avaliações e validar propostas de avaliação final
<b>Conferência e validação das propostas de avaliação</b>	Avaliador		Até 24 de Abril de 2016	Dar conhecimento ao avaliado das menções qualitativa e quantitativa atribuídas na avaliação final de desempenho
<b>Avaliação final</b>	Avaliador		Até 8 de Maio de 2016	Dar conhecimento ao avaliado das menções qualitativa e quantitativa atribuídas na avaliação final de desempenho.
<b>Homologação</b>	Avaliador		Até 15 de Maio de 2016	Homologar as avaliações de desempenho finais.
<b>Notificação do avaliador ao avaliado para conhecimento da menção final atribuída</b>	Avaliador		Até 29 de Maio de 2016	Comunicar o avaliado da sua avaliação final, devidamente homologada.
<b>Reclamação</b>	Avaliado		Até 5 dias úteis após conhecimento da avaliação e homologação	Contestar a avaliação atribuída.

**▪ Contactos****○ Direção Municipal Para A Inclusão Social****Departamento De Educação****Serviço de Apoio e Acompanhamento às AEC**

Telefone: 22 374 24 44 - Linha Geral do Departamento de Educação

Telefone: 22 374 24 00 - Linha Geral Município.

Extensão: 1738 / 1707

**○ Departamento De Pessoal**

**Diretora de Departamento**– Extensão 1240

**Apoio Jurídico**– Extensão 1275

**Expediente Geral de Gestão de Pessoal** – Extensão 1273

**ADSE** – Extensão 1263

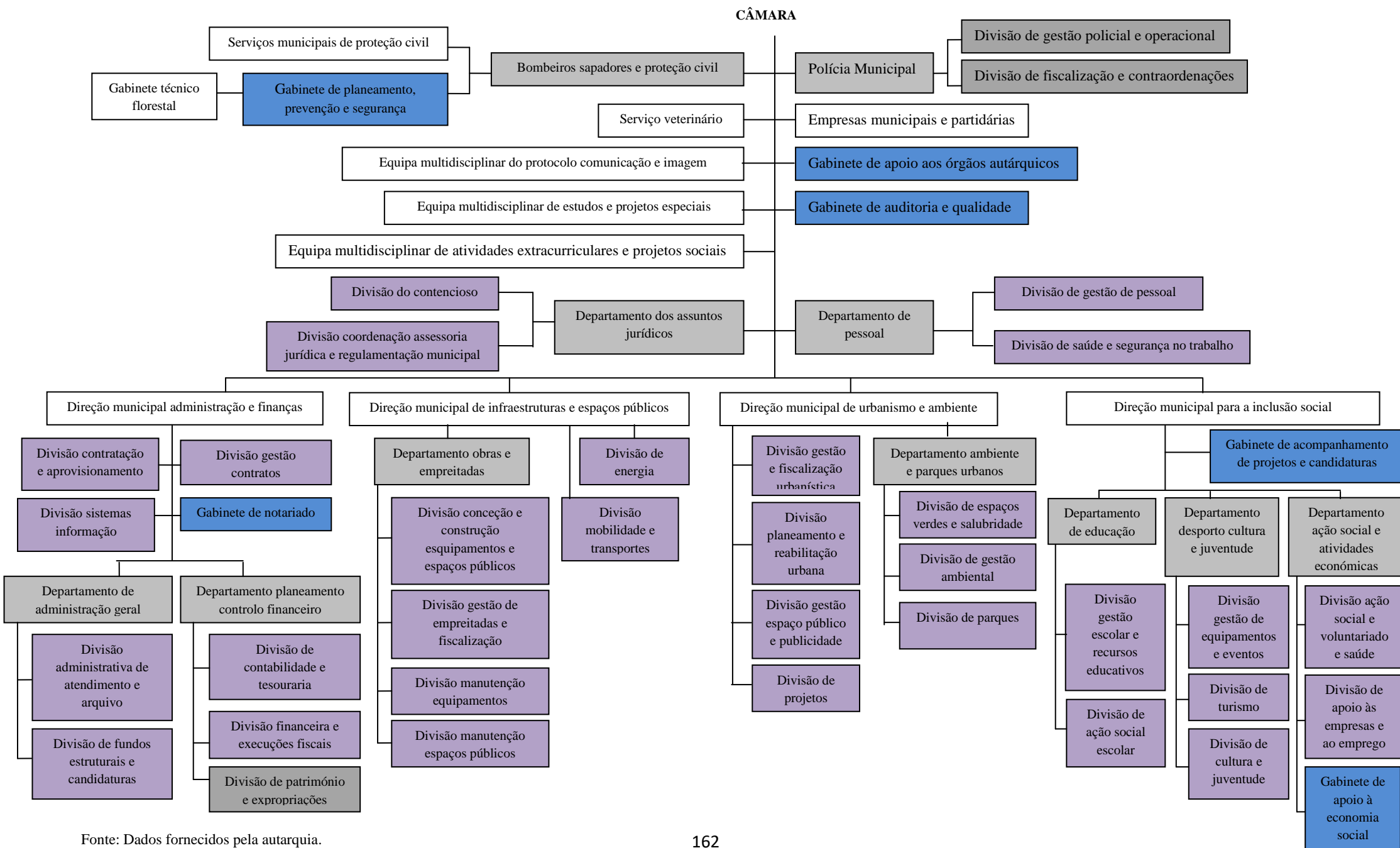
**Assiduidade** – Extensão 1241 e 1278

**Vencimentos e Abonos** – Extensão 1232 e 1274



### **ANEXO 3**

#### **ORGANOGRAMA DA ENTIDADE DE ESTÁGIO**



Fonte: Dados fornecidos pela autarquia.

#### **Anexo 4**

##### **DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR CARGO**

TABELA 5  
DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR CARGO

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
<b>Dirigente Superior</b>	4	0	4
<b>Dirigente Intermédio</b>	11	18	29
<b>Técnico Superior</b>	111	167	278
<b>Assistente Técnico</b>	114	246	360
<b>Assistente Operacional</b>	438	192	630
<b>Bombeiros</b>	90	0	90
<b>Informática</b>	22	10	32
<b>Polícia Municipal</b>	46	15	61
<b>Outros</b>	120	270	390
<b>Total</b>	956	918	1874

Fonte: Balanços Sociais da entidade de estágio, 2015.

**ANEXO 5**  
ESTRUTURA ETÁRIA DOS TRABALHADORES

TABELA 6  
ESTRUTURA ETÁRIA DOS TRABALHADORES

<b>Idade</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>	<b>Total</b>
<b>Menos de 20 anos</b>	0	0	0
<b>20-24</b>	1	3	4
<b>25-29</b>	37	17	54
<b>30-34</b>	153	75	228
<b>35-39</b>	201	154	355
<b>40-44</b>	167	150	317
<b>45-49</b>	145	128	273
<b>50-54</b>	120	191	311
<b>55-59</b>	46	170	246
<b>60-64</b>	35	65	100
<b>65-69</b>	3	5	8

Fonte: Balanços Sociais da entidade de estágio, 2015.

## **Anexo 6**

### TIPOS DE CONTRATOS DOS TRABALHADORES

TABELA 7  
TIPOS DE CONTRATOS DOS TRABALHADORES

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Total</b>
<b>Comissão de serviço</b>	20	27	47
<b>Contrato de trabalho por tempo determinado</b>	790	610	1400
<b>Contrato de trabalho a termo resolutivo certo</b>	100	258	358
<b>Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto</b>	0	0	0
<b>Outra</b>	48	43	91
<b>Número Total de trabalhadores</b>	958	938	1896

Fonte: Balanços Sociais da entidade de estágio, 2015.



## **Anexo 7**

EVOLUÇÃO DA TAXA BRUTA DE NATALIDADE EM PORTUGAL CONTINENTAL E NO  
CONCELHO DA ENTIDADE ESTUDADA

TABELA 8  
EVOLUÇÃO DA TAXA BRUTA DE NATALIDADE EM PORTUGAL CONTINENTAL E NO  
CONCELHO DA ENTIDADE ESTUDADA

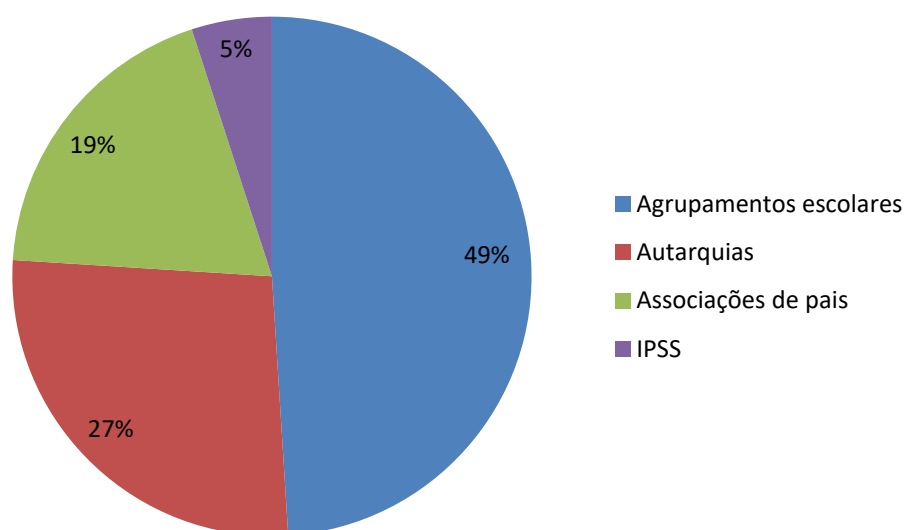
Taxa Bruta de Natalidade (%)		
	Territórios	
	Continente	Concelho da entidade estudada
<b>2009</b>	9,4	9,7
<b>2010</b>	9,6	9,9
<b>2011</b>	9,1	9,1
<b>2012</b>	8,5	8,6
<b>2013</b>	7,9	8,0
<b>2014</b>	7,9	7,8

Fonte: Dados recolhidos do Pordata.

## **Anexo 8**

### **ENTIDADES PROMOTORAS E PARCERIAS**

GRÁFICO 2  
ENTIDADES PROMOTORAS E PARCERIAS



Fonte: Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.

## **Anexo 9**

Exemplo de uma ficha de avaliação Curricular

## Ciência Viva

### 1. Habilitações Literárias

Habilitação profissional ou própria para a docência da disciplina de ciências da natureza no ensino básico		
A1	Grau académico adquirido no âmbito do Processo de Bolonha	20%
	Grau académico adquirido anteriormente ao Processo de Bolonha	
Formação profissional ou especializada para a docência na educação pré-escolar ou no 1º ciclo do ensino básico		
A2	Grau académico adquirido no âmbito do Processo de Bolonha	10%
	Grau académico adquirido anteriormente ao Processo de Bolonha	

NOTA: O candidato só pode responder a uma das opções A1 ou A2 e dentro destas só pode escolher um dos graus académicos

### 2. Experiência profissional

A	Tempo de serviço		
	A1	Zero dias	0%
		Entre 1 e 119 dias de serviço	5%
		Entre 120 e 219 dias de serviço	7,5%
		Entre 220 e 364 dias de serviço	10%
		Entre 365 e 499 dias de serviço	12,5%
		Entre 500 e 699 dias de serviço	15%
		Entre 700 e 999 dias de serviço	17,5%
		Entre 1000 e 1109 dias de serviço	20%
		Entre 1110 e 1219 dias de serviço	22,5%
		Mais de 1219 dias de serviço	25%
	A2	Número de dias de serviço	
B	Lecionou nas AEC em Vila Nova de Gaia no ano letivo 2014/2015, cumpriu integralmente a duração do contrato e obteve avaliação de desempenho igual ou superior a bom?		Sim 10%
			Não 0%

NOTA: O candidato só pode responder a uma das opções A1; tem OBRIGATORIAMENTE de responder aos itens A2 e B.

### 3. Formação profissional

A	Sem formação nos 2 últimos anos letivos	0%
	Até 15 horas de formação, nos 2 últimos anos letivos (2013/2014 e 2014/2015), no aprofundamento de conhecimentos na área de metodologias e didáticas de ensino proporcionadas pela Autarquia de V. N. de Gaia ou por outras entidades devidamente certificadas.	5%
	Mais de 15 horas de formação, nos 2 últimos anos letivos (2013/2014 e 2014/2015), no aprofundamento de conhecimentos na área de metodologias e didáticas de ensino proporcionadas pela Autarquia de V. N. de Gaia ou por outras entidades devidamente certificadas.	7,5%
B	Mestrado não integrado, Pós graduação ou Curso superior especializado na área ou nas metodologias de ensino (Quando não considerado nas Habilitações Literárias)	Sim 7,5%
		Não 0%

NOTA: O candidato só pode responder a uma das opções A; tem OBRIGATORIAMENTE de responder ao item B.

### 4. Avaliação de desempenho em 2014/2015

A	Inadequado	0%
	Sem Avaliação	5%
	Satisfaz	10%
	Bom	20%
	Muito Bom	30%

NOTA: O candidato só pode responder a uma das opções A.

Fonte: Dados fornecidos pela entidade de estágio.